

**ANALISIS KOMPENSASI DAN *SERVANT LEADERSHIP*
PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN**

**(Studi pada *Leader Nasional* unit bisnis *Multilevel marketing* PT
Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh Ujian Skripsi
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ANDRE APRILLIANSYAH
115030207111093**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI BISNIS
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya pada:

Hari : Senin

Tanggal : 4 Juni 2018

Jam : 11.00 WIB

Skripsi atas nama : Andre Aprilliansyah

Judul : Analisis Kompensasi dan *Servant Leadership* Pengaruhnya
terhadap Motivasi kerja dan Kinerja (Survey pada *Leader*
Nasional unit Bisnis Multilevel Marketing PT Melia Sehat
Sejahtera cabang Jawa Timur)

Dan Dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Prof. Dr. Endang Siti A, M.Si
NIP. 19570415 198601 1 001

Anggota

M.Cahyo Widyo Sulityo, SE, M.BA
NIP. 197512202005011002

Anggota

Prof. Dr. Bambang Swasto, ME.
NIP. 19450408 197330 1 002

Anggota

Drs. Heru Susilo, M.A.
NIP. 19591210 198601 1 001

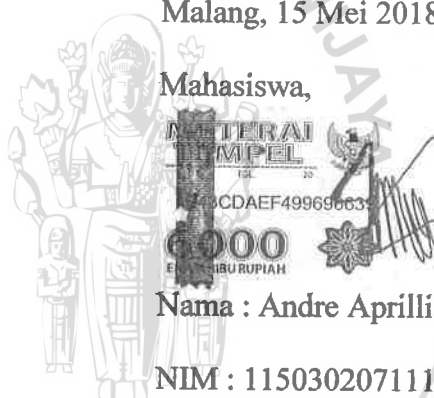
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila pernyataan di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan serta proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 15 Mei 2018

Mahasiswa,



Nama : Andre Aprilliansyah

NIM : 115030207111093

ANDRE APRILLIANSYAH



Personal Data

Date of Birth : 21 April 1993

Religion : Moslem

Marial Status : Single

Gander : Male



Jl. Mandala V No. 12A RT002/003
Cililitan, East Jakarta 13640



andre1010.aa@gmail.com



0812-3365-0630

Education

2011 – 2018	Universitas Brawijaya, Malang Bussiness Administration (S1)
2008 – 2011	42 Senior High School, Jakarta
2005 – 2008	PB Sudirman Junior High School, Jakarta
1999 – 2005	SDS Angkasa 1 Jakarta

Experience

Work and Organization Experience

PT Melia Sehat Sejahtera	2013 – 2017
Leader National Malang	
Chairman of Training PT Melia Sehat Sejahtera Malang	
Horecup	2012
Deputy Chairman of Hore FC	
PT Mitra Katiga Sejahtera	2016
Internship	

Skills

Bahasa Indonesia	★★★★★
English	★★★
MS Excel	★★★★
MS Power Point	★★★★
MS Word	★★★★

Personality

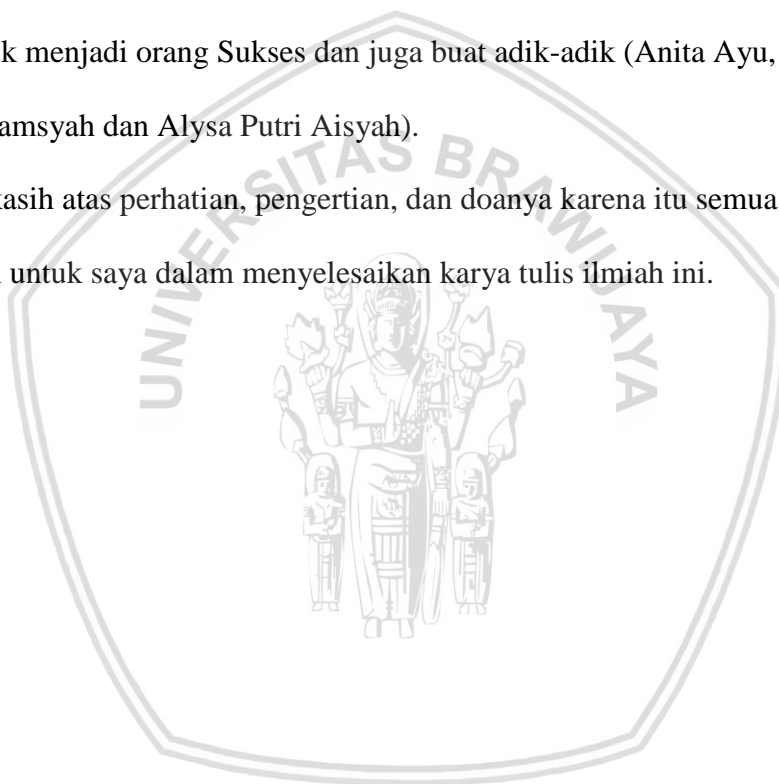
Discipline	9
Creative	8
Integrity	9
Leadership	9
Communicative	9

LEMBAR PERSEMBAHAN

Karya tulis ilmiah ini saya persembahkan kepada

Kedua orangtua saya MAMA dan PAPA yang selalu mengingatkan setiap malam hari untuk menjadi orang Sukses dan juga buat adik-adik (Anita Ayu, Andika Rafly Alamsyah dan Alysa Putri Aisyah).

Terima kasih atas perhatian, pengertian, dan doanya karena itu semua menjadi kekuatan untuk saya dalam menyelesaikan karya tulis ilmiah ini.



RINGKASAN

Andre Aprilliansyah, 2018, **Analisis Kompensasi dan *Servant Leadership* Pengaruhnya terhadap Motivasi kerja dan Kinerja (Survey pada *Leader Nasional* unit Bisnis *Multilevel Marketing* PT Melia Sehat Sejahtera)**, Prof. Dr. Endang Siti Astuti. M.Si. Muhammad Cahyo Widyo Sulityo, SE.,M.BA

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menjeaskan analisis variabel Kompensasi (X_1) dan *Servant Leadership* (X_2) pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja (Y) dan Kinerja (Z) pada *Leader Nasional* unit bisnis *Multilevel Marketing* PT Melia Sehat Sejahtera.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian penjelasan merupakan penelitian yang menyoroti hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah *Leader Nasional* PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur, dengan jumlah sampel sebesar 53 *Leader Nasional*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang dapat dilihat dari t_{hitung} sebesar 2,909 dan probabilitas sebesar 0,005 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak. Sehingga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

Servant Leadership berpengaruh terhadap Motivasi Kerja, dengan t_{hitung} sebesar 4,666 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja, dengan t_{hitung} sebesar 2,426 dan probabilitas sebesar 0,019 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja yang berarti hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja diterima.

Servant Leadership berpengaruh terhadap Kinerja, dengan t_{hitung} sebesar 2,820 dan probabilitas sebesar 0,007 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga *Servant Leadership* berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja yang berarti hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh langsung secara dan signifikan terhadap Kinerja diterima.

Kata Kunci: Kompensasi, *Servant Leadership*, Motivasi Kerja dan Kinerja

SUMMARY

Andre Aprilliansyah, 2018, **Compensation Analysis and Servant Leadership Influence on Work Motivation and Performance (Survey on National Leader of Multilevel Marketing Business Unit of PT Melia Sehat Sejahtera)**, Prof. Dr. Endang Siti Astuti. M.Si. Muhammad Cahyo Widyo Sulityo, SE., M.BA

The purpose of this research is to determine the analysis of the variable of Compensation (X1) and Servant Leadership (X2) influence on Work Motivation (Y) and Performance (Z) at National Leader of Multilevel Marketing business unit of PT Melia Sehat Sejahtera.

The type of research used in this research is explanatory research using quantitative approach. Explanatory research is a study that highlights the relationship between variables and tests the hypotheses that have been formulated previously. The population in this study is the National Leader of PT Melia Sehat Sejahtera East Java branch, with a total sample of 53 National Leaders. Data collection techniques used in this study is a questionnaire, using path analysis (Path Analysis)

The results showed that Compensation has significant effect on Work Motivation which can be seen from tcount of 2,909 and probability of 0.005 ($p < 0.05$), then the decision is H_0 rejected. So that Compensation has a significant effect on Work Motivation which means hypothesis that states Compensation has significant effect on Work Motivation accepted.

Servant Leadership has an effect on Work Motivation, with tcount 4,666 and probability 0.000 ($p < 0.05$), then the decision is H_0 rejected, so Servant Leadership has a significant effect to Work Motivation which means hypothesis that Servant Leadership has significant effect on Work Motivation accepted.

Compensation affects the Performance, with t count of 2.426 and probability of 0.019 ($p < 0.05$), then the decision is H_0 rejected, so that Compensation has a significant effect on Performance which means the hypothesis that states Compensation directly and significantly affect the performance accepted.

Servant Leadership affects Performance, with tcount of 2.820 and probability of 0.007 ($p < 0.05$), then the decision is H_0 rejected, so Servant Leadership is significant and significant to Performance which means the hypothesis stating Compensation has a direct and significant effect on Performance received .

Keywords: Compensation, Servant Leadership, Work Motivation and Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Kompensasi dan *Servant Leadership* Pengaruhnya terhadap Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan (Survey pada *Leader Nasional unit Bisnis_Multilevel Marketing* PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur)”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (S.AB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Adminisrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti. M.Si. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Muhammad Cahyo Widyo Sulityo, SE.,M.BA selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Kedua Orang Tua yang telah memberikan dukungan dan doa selama proses pengerjaan skripsi ini.
8. Team Seperjuangan mengejar Sukses diusia Muda PT Melia Sehat Sejahtera, Sahabat Seperjuangan di Group FIA BERSATU (Alfin, Ardhi, Adit M, Tomo, Kumala, Neka, Miming, Abi, Astika, Mirza Kambing),Keluarga Besar HORE FC JAKARTA, Mba Tri Squad (Andri, Asep, Mas Faris, Mas Tius, Mas Kokam, Mas Arya, Basir, Mas Jul, Mas Tri dan Bayek) yang memberikan semangat, saling membantu dan mendoakan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Saya selaku peneliti menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan maupun kesalahan. Kritik dan saran akan peneliti terima dengan senang hati demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Malang, 15 Mei 2018

Andre Aprilliansyah

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu	11
B. Tinjauan Teoritis	16
1. Kompensasi	16
a. Pengertian Kompensasi	16
b. Tujuan Kompensasi.....	17

c. Keadilan dan kelayakan Kompensasi	18
d. Faktor-Faktor Kompensasi.....	19
e. Bentuk Kompensasi	22
2. Servant Leadership.....	23
a. Pengertian Servant Leadership	23
b. Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	25
3. Motivasi Kerja	29
a. Pengertian Motivasi Kerja	29
b. Tujuan Motivasi	30
c. Teori Motivasi Kerja	31
4. Kinerja	39
a. Pengertian Kinerja	39
b. Penilaian Kinerja	40
c. Tujuan Penilaian Kinerja	40
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	42
C. Hubungan Antar Variabel	43
1. Hubungan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja	43
2. Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	44
3. Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap Motivasi Kerja	44
4. Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja	45
5. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja	46
D. Kerangka Konseptual dan Model Hipotesis.....	46
1. Kerangka Konseptual	46
2. Model Hipotesis	47

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	51
B. Lokasi Penelitian	51
C. Konsep, Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	52
1. Konsep	52
2. Variabel Penelitian	52
3. Definisi Operasional	53
D. Populasi dan Sampel	59
E. Jenis dan Sumber Data	60
F. Skala Pengukuran	60
G. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	61
1. Uji Validitas	61
2. Uji Reliabilitas	64
H. Instrumen Penelitian	66
I. Analisis Data	66
J. Analisis Deskriptif	67
K. Analisis Statistik Inferensial	67
1. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	67
L. Uji Hipotesis (Uji t)	71

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	76
1. Sejarah dan Profil Perusahaan	76
2. Visi dan Misi PT Melia Sehat Sejahtera	78
B. Gambaran Umum Responden	79
C. Analisis Data	80

1. Analisis Deskriptif	80
2. Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	91
3. Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja.....	92
4. Koefisien Jalur terhadap Kinerja.....	93
5. Pengujian Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening dalam Hubungan Kompensasi dan Servant Leadership terhadap Kinerja.....	95
6. Hubungan Antar Jalur	97
7. Ketepatan Model	98
D. Pembahasan Hasil Penelitian	98
1. Analisis Deskriptif	98
2. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis	102
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	109
B. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	113

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.	Hasil Penelitian Terdahulu.....	14
2.	Variable dan Item.....	57
3.	Penentuan Skor Jawaban Responden.....	62
4.	Hasil Uji Validitas Variable.....	64
5.	Hasil Uji Reliabilitas Variable.....	66
6.	Distribusi Usia Responden.....	79
7.	Distribusi Jenis Kelamin Responden.....	80
8.	Interprestasi rata-rata Jawaban Responden.....	81
9.	Distribusi Frekuensi Item Variable Kompensasi.....	82
10.	Distribusi Frekuensi Item Variable <i>Servant Leadership</i>	83
11.	Distribusi Frekuensi Item Variable Motivasi Kerja.....	87
12.	Distribusi Frekuensi Item Variable Kinerja.....	90
13.	Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja.....	93
14.	Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Kinerja.....	95
15.	Pengaruh Tidak Langsung.....	98

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Kerangka Konseptual.....	48
2.	Model Hipotesis.....	49
3.	Model <i>Path Analysis</i> Pengaruh Langsung.....	69
4.	Hubungan Sub Struktur X_1 terhadap Z.....	69
5.	Hubungan Sub Struktur X_2 terhadap Y.....	70
6.	Hubungan Sub Struktur Z terhadap Y	70
7.	Hubungan Sub Struktur X_1 terhadap Y	70
8.	Hubungan Sub Struktur X_2 terhadap Y.....	71
9.	Model <i>Path Analalys</i> Pengaruh Tidak Langsung.....	71
10.	Kantor Pusat PT. Melia Sehat Sejahtera.....	78
11.	Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Kompensasi, <i>Servant Leadership</i> , Motivasi Kerja, dan Kinerja.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten di bidangnya, diperlukan perusahaan untuk memanjukkan usahanya. Sebagai aset perusahaan, pimpinan diharapkan mampu memberikan teladan, dorongan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Mendorong sumber daya manusia untuk maju di bidangnya dan mendorong suatu perusahaan untuk menjadi lebih efektif dan efisien guna mengikuti perubahan-perubahan yang muncul begitu pesat, maka program pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan guna mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusia. Pengembangan SDM merupakan fungsi yang dapat berdiri sendiri, salah satu fungsi utama pengembangan SDM adalah Kompensasi. Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional dan dapat dipertanggung jawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kepuasan kerja karyawan terletak pada salah satu faktor, yaitu kompensasi yang merupakan segala sesuatu yang diterima tenaga kerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kompensasi sebagai salah satu bentuk untuk meningkatkan kerja

karyawan namun diperlukan juga seorang pemimpin yang dapat memberikan dorongan dan tauladan yang baik bagi karyawan.

Pemimpin memiliki peranan strategis dalam hal mempengaruhi keputusan dalam menjalankan organisasi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kerja karyawan, dan prestasi yang dicapai karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan arti penting bagi kemajuan kerja karyawan. Hal ini pula yang menjadi salah satu kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Pemimpin adalah wujud nyata dari organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang dapat menciptakan suatu kondisi dalam organisasi untuk lebih berkembang. Kepemimpinan dengan manajemen yang tidak hanya mengejar keuntungan, melainkan diperlukan seorang pemimpin yang mampu membimbing dan melayani. Dalam arti membimbing hal pengetahuan dan keterpaduan berupa ketrampilan yang dibutuhkan karyawan. Hal ini diperlukan suatu pendekatan yang baru dalam kepemimpinan, yaitu suatu pendekatan yang dapat meningkatkan pertumbuhan karyawan dengan mengupayakan keterlibatan secara pribadi dari setiap anggota organisasi dalam proses pembuatan keputusan dengan tetap menjaga etika dan tanggung jawab.

Servant Leadership (Kepemimpin Pelayan) hadir dengan membawa konsep yang cukup berbeda dengan konsep-konsep kepemimpinan sebelumnya. Membawa konsep yang lebih manusiawi dan lebih realistis untuk diaplikasikan dalam perkembangan organisasi di zaman sekarang. Karyawan yang seringkali dianggap sebagai bawahan justru dianggap sebagai prioritas utama dalam pemenuhan kebutuhan. Dengan kondisi kenyamanan kerja dalam organisasi yang

menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan membahas betapa pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan dalam organisasi. *Servant Leadership* yang berbasis pada kebutuhan bawahan dianggap mampu menjadi solusi dalam memecahkan persoalan kepemimpinan saat ini. Menyadari tantangan-tantangan dalam kepemimpinan tersebut maka dituntut peran kreatif bagi para pemimpin organisasi dalam menyikapi persoalan. Smith (2004) menjelaskan bahwa *servant leadership* lebih sesuai diterapkan di organisasi yang lingkungannya tidak berubah terlalu cepat.

Dikutip dari tulisan Blanchard and Carey, 2006:186 mengatakan bahwa kunci kesuksesan perusahaan tersebut terletak pada kepemimpinan pelayan. Herb Kelleher, salah satu pendiri *southwest* mempersiapkan seluruh organisasi untuk memberdayakan setiap orang (termasuk kelompok karyawan yang mempunyai prestasi) untuk membuat keputusan dan menjadi pemimpin pelayan yang dapat melaksanakan visi tentang layanan konsumen berkualitas tinggi. Tantangan kepemimpinan menjadi tugas besar bagi setiap pemimpin organisasi tanpa terkecuali. Pola pembinaan SDM yang berkesinambungan juga dilaksanakan dengan mengintrodusir kepada seluruh jajaran SDM hal-hal baru dan perubahan-perubahan dalam teori dan praktik manajemen yang berkembang. Mengaplikasikan sistem seperti ini tentu bukan hal yang mudah, namun didasarkan pada keinginan manajemen perusahaan untuk membuka diri dan terus menerus belajar serta didasarkan pada kesadaran bahwa manajemen bertugas dalam menciptakan sesuatu yang lebih baik.

Namun dalam hal pengembangan SDM tentu bukan hanya dengan kompensasi dan *servant leadership* yang dibutuhkan, karena itu hanya sebagai faktor dari luar. Namun faktor dari dalam diri sendiri yang harus ditingkatkan, sebagai salah satu faktor di dalam diri yaitu motivasi, yang ditingkatkan dengan baik agar menjadi penunjang untuk pengembangan SDM. Dengan memiliki motivasi yang besar atau tinggi, setiap individu yang bekerja di suatu perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dengan baik. Dengan seperti itu pengembangan SDM yang didukung dengan kompensasi dan *servant leadership* yang baik dan juga diikuti dengan motivasi yang baik akan mempengaruhi kinerja di sebuah perusahaan atau organisasi.

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi karena itu terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan seseorang dalam menghadapi situasi tertentu yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Manajemen organisasi tentunya memerlukan pengetahuan dan informasi yang baik berkenaan dengan kekuatan motivasi dan karyawan. Motivasi kerja yang rendah dapat berpengaruh pada kinerja karyawan yang tidak maksimal (Siagian, 2003:44). Oleh sebab itu, jika suatu perusahaan ingin tetap bersaing serta mempertahankan kelangsungan hidupnya maka sudah seharusnya bagi suatu perusahaan tersebut untuk mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan yang diharapkan perusahaan.

Kinerja merupakan suatu tanda keberhasilan atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang ditetapkan dengan standar tertinggi dari orang tersebut, yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan, selain itu kinerja karyawan yang baik terlihat dari hasil pekerjaan, kinerja karyawan juga berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan kemampuan dalam mengetahui masalah. Faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah Kompensasi, *servant leadership* dan motivasi kerja. Dengan ketiga hal tersebut seseorang akan meningkatkan kinerja untuk menjadi yang terbaik di dalam sebuah perusahaan. Dengan seperti itu seorang karyawan akan menunjang dan mengikuti arahan dari pemimpinnya untuk mengerjakan suatu apa yang ditugaskan.

PT Melia Sehat Sejahtera merupakan perusahaan bergerak dibidang bisnis *Multilevel Marketing* yang berdiri ditahun 2003. Lebih dari 10 tahun perusahaan ini berdiri dengan selalu bertumbuh dengan lebih baik setiap tahunnya. PT Melia Sehat Sejahtera menawarkan penghasilan yang besar kepada setiap *member* sehingga para *member* bisa membangun sebuah kehidupan yang jauh lebih baik untuk kesuksesannya. PT Melia Sehat Sejahtera juga dipimpin oleh para *Group Leader* yang memiliki karakter pemimpin – pemimpin yang tangguh, yang terus mendampingi dan mengajarkan semua *member* untuk meraih sukses bersama menuju kehidupan lebih baik.

Group Leader PT Melia Sehat Sejahtera terdiri dari *Top Leader*, *Founder Leader*, *Committe Nasional* (FLCN), *Presidium Leader*, *Committe Nasional* (PLCN), *Senior Leader*, *Committe Nasional* (SLCN), *Junior Leader*, *Committe*

Nasional (JLCN) dan *Leader* Nasional (LN). Setiap *leader* memiliki tugas berbeda-beda di PT Melia Sehat Sejahtera. Top *Leader* PT Melia Sehat Sejahtera membuat *system* yang bernama *Exellent Strategy of Network* (ESN) sebagai bahan duplikasi pembelajaran membangun jaringan, pengembangan diri atau motivasi, pengembangan kepemimpinan serta pengembangan karakter dan kemandirian ekonomi. Dengan *system* ESN PT.Melia Sehat Sejahtera mampu meningkatkan *system* kinerja para *member* dan *leader*. Dengan seperti itu PT Melia Sehat Sejahtera mampu bertahan lebih dari 10 tahun dikarenakan kinerja para *member* yang dibantu oleh *Group Leader*.

Dengan berkembangnya PT Melia Sehat Sejahtera dari tahun ketahun anggota nya, terdapat pula masalah yang terjadi di PT Melia Sehat Sejahtera. Masalah yang terjadi adalah banyak yang bergabung bersama PT Melia Sehat Sejahtera dan juga banyak juga yang anggota nya memundurkan diri atau menghilang tanpa berita. Kejadian ini dapat dilihat dengan penurunan peserta *New Member Training* di PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur. Pada tahun 2016 rata-rata peserta *New Member Training* setiap bulan nya adalah 750 peserta, ditahun 2017 rata-rata peserta *New Member Training* setiap bulan nya adalah 600 peserta dan sedangkan di tahun 2018 yang baru berjalan 4 bulan dan sudah melakukan *New Member Training* sebanyak 3 kali dengan rata-rata peserta sebanyak 450 peserta. Data tersebut didapat peneliti dari Panitia inti *New Member Training* PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur. Dengan penurunan peserta *New Member Training* PT Melia Sehat Sejahtera setiap tahun nya, Maka peneliti tertarik untuk melakukan evaluasi dengan cara melakukan penelitian

lewat tugas akhir skripsi. Untuk melakukan evaluasi PT Melia Sehat Sejahtera lewat tugas akhir skripsi, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan mengambil judul penelitian **“ANALISIS KOMPENSASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN”** (Studi pada Leader Nasional Cabang Jawa Timur unit bisnis *multilevel marketing* PT Melia Sehat Sejahtera)

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan oleh penulis diatas, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PT Melia Sehat Sejahtera ?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PT Melia Sehat Sejahtera ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Melia Sehat Sejahtera ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Melia Sehat Sejahtera ?
5. Bagaimana *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Melia Sehat Sejahtera ?

C. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan pembahasan yang ingin dicapai oleh penulis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja PT Melia Sehat Sejahtera
2. Untuk mendeskripsikan pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap motivasi kerja PT Melia Sehat Sejahtera
3. Untuk mendeskripsikan pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT Melia Sehat Sejahtera
4. Untuk mendeskripsikan pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Melia Sehat Sejahtera
5. Untuk mendeskripsikan pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT Melia Sehat Sejahtera

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi sebagai berikut:

1. Kontribusi Praktis. Manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan informasi untuk masyarakat dan pihak perusahaan tentang pengaruh kompensasi dan *servant leadership* pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, ataupun

bahan pertimbangan maupun referensi yang berkaitan dengan bidang sumber daya manusia.

2. Kontribusi teoritis. Sebagai bahan pengembangan wawasan minat manajemen sumber daya manusia dan secara khusus untuk landasan teoritis dalam melakukan kajian analisis kompensasi dan *servant leadership* pengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan dan pembahasan skripsi ini, disusun secara sistematis yang terdiri dari 5 (lima) bab yang dilengkapi dengan sub-sub bab yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam Bab I disajikan tentang keadaan secara umum, yang terdiri dari: latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan yang merupakan gambaran singkat dari penulisan proposal ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab II ini mengenai tinjauan pustaka, yang berisi kerangka teori yang akan digunakan dan dikembangkan dalam membahas hasil penelitian di dalam Bab IV. Kerangka teori yang dipergunakan adalah studi kepustakaan, berupa teori-teori dan peraturan yang mendasari tentang masalah yang dibahas.

BAB III : METODE PENELITIAN

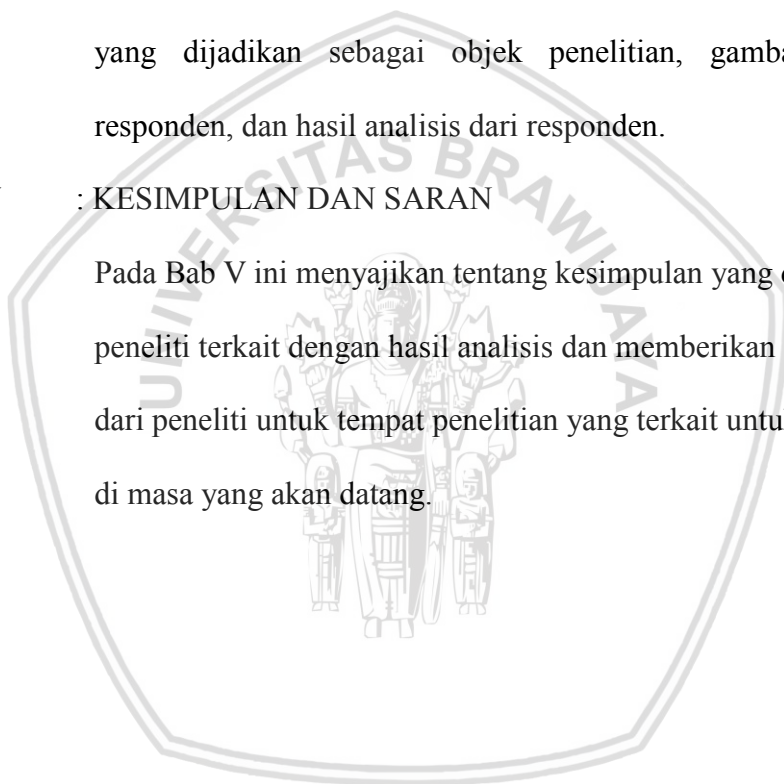
Pada Bab III ini berisi metode penelitian yang dipergunakan dalam penyusunan proposal ini, terdiri dari metode pendekatan, spesifikasi penelitian, metode populasi dan sampling, metode pengumpulan data, metode analisis data, metode penyajian data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV ini menyajikan tentang gambaran umum tempat penelitian yang dijadikan sebagai objek penelitian, gambaran umum responden, dan hasil analisis dari responden.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab V ini menyajikan tentang kesimpulan yang dibuat oleh peneliti terkait dengan hasil analisis dan memberikan saran-saran dari peneliti untuk tempat penelitian yang terkait untuk perbaikan di masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang sebelumnya sudah pernah dilakukan untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode, analisis data untuk pengolahan data.

1. Tri Ludi Harianto (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Tri Ludi Harianto tahun 2014 dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada dinas pekerja umum pengairan Kabupaten Banyuwangi”**. Penelitian ini menggunakan jenis metode pengumpulan data dengan cara menyebar kuisioner. *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan dari pelayanannya dapat memberikan pengaruh positif kepada anggotanya tanpa rasa takut atau segan. Yang artinya dengan menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* akan membuat kenyamanan dalam bekerja bagi pegawai dinas PU pengairan Banyuwangi dan ini akan berdampak pada kedisiplinan dan kinerja yang lebih baik dan optimal. Dalam penelitian ini diteliti berapa besar pengaruh *servant leadership* (X) terhadap kinerja pegawai (Y). Kesimpulan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan *Servant Leadership* sangat berdampak positif untuk kedisiplinan dan kinerja yang lebih baik dan optimal. Karena gaya kepemimpinan *servant leadership* melayani setiap anggota

yang dipimpinnya sehingga menciptakan suasana yang nyaman bagi setiap anggota.

2. Sagita Sukma Haryani (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Sagita Sukma Haryani tahun 2015 dengan judul **Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi kerja dan Kinerja pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK Malang**. Penelitian ini hampir sama dengan yang dilakukan oleh Harianto sebelumnya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara menyebar kuisioner. Penelitian ini menunjukkan besarnya koefisien korelasi berpengaruh antara variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi non Finansial dengan variabel motivasi kerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kompensasi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, karena kompensasi menunjukkan bahwa seorang karyawan akan mengejar sesuatu nya dan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja nya dengan lebih baik dan optimal.

3. Ridwan Isya Luthfi (2014)

Penelitian yang dilakukan Ridwan Isya Luthfi dengan judul **“PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**, tujuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 38 orang responden berjenis kelamin Laki-laki dan 20 orang responden berjenis kelamin Perempuan, jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dikarenakan tenaga fisik pria lebih dibutuhkan pada bagian yang berhubungan langsung dengan lapangan seperti bagian gudang, marketing distribusi, proyek, dan teknisi. Umur dari responden penelitian berkisar antara 24 sampai dengan ≥ 60 tahun dengan mayoritas responden berumur 24 sampai

dengan 27 tahun yaitu sebanyak 18 orang (31%) hal ini dikarenakan perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang dianggap memiliki kemauan dalam bekerja, kompeten dan dianggap memiliki ide segar untuk mengembangkan perusahaan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Motivasi yang terdiri dari Kebutuhan Eksistensi, Kebutuhan Hubungan Sosial dan Kebutuhan Pertumbuhan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam memenuhi motivasi nya. Sehingga karyawan akan mengeluarkan kemampuan terbaiknya dan optimal.

4. Ekie Pranata (2017)

Penelitian yang dilakukan Ekki Prantata dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan”**, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji masing – masing variabel independen terhadap kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan metode observasi sesuai dengan situasi kota Yogyakarta dan juga wawancara dengan responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel independent dari *servant leadership*, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebuah perusahaan yang menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* akan membuat situasi kinerja yang kondusif dan juga akan meningkatkan motivasi dari setiap karyawan didalam perusahaan. Sehingga visi misi perusahaan akan berjalan kearah yang lebih baik.

Tabel 1 Hasil Penelitian Terdahulu

Nama dan Judul Penelitian	Lokasi Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1. Tri Ludi Harianto (2014) “Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap kinerja”	Dinas pekerja umum (pu) pengairan Kabupaten Banyuwangi	Variabel bebas : 1. <i>Servant Leadership</i> Variabel Terikat : 1. Kinerja 2. Disiplin	Penelitian Kuantitatif dengan analisis jalur	Terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan
2. Sagita Sukma Haryani (2015) “Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja”	Studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia	Variabel Bebas: 1. Kompensasi <i>Financial</i> 2. Kompensasi Non <i>Financial</i> Variabel	Penelitian Kuantitatif dengan analisis regresi	Terdapat pengaruh signifikan variabel kompensasi <i>financial</i> dan kompensasi non <i>financial</i> terhadap motivasi kerja dan kinerja

		<p>Terikat:</p> <p>1. Motivasi kerja</p> <p>2. Kinerja</p>		
<p>3. Ridwan Isya Luthfi (2014)</p> <p>“Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan”</p>	<p>Studi pada PT Elsiscom Prima Karya, kantor perwakilan Surabaya</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>1. Motivasi</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>1. Kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian Kuantitatif dengan Analisis Linier Berganda</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan</p>
<p>4. Ekie Pranata (2017)</p> <p>“Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Motivasi Kerja</p>	<p>Studi pada perusahaan Rent Car PT Serasi Autoraya cabang Jemusari</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>1. <i>Servant Leadership</i></p> <p>Variabel terikat :</p>	<p>Penelitian Kualitatif dengan analisis observasi dan wawancara</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan variabel <i>servant leadership</i> terhadap motivasi kerja dan komitmen</p>

dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan”		1. Motivasi kerja 2. Komitmen		
--	--	----------------------------------	--	--

B. Tinjauan Teoritis

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Sistem kompensasi yang berfungsi mengendalikan karyawan. Sistem pembayaran kompensasi perkesatuan hasil akan punya dampak yang berbeda terhadap kegiatan karyawan dibandingkan system pembayaran harian. Pada dasarnya karyawan bersedia melakukan kegiatan kalau didorong oleh suatu keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Menurut Veithzal Rivai (2008:357) Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Agus Sunyoto (2008:69), Kompensasi merupakan konsep yang lebih luas. Kompensasi adalah semua bentuk kembalian atau imbalan (return) finansial, jasa-jasa berwujud, dan tujuan-tujuan yang diperoleh karyawan sebagai dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Handoko (2003:245) menyatakan bahwa kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Dari berbagai definisi diatas tentang pengertian kompensasi dapat disimpulkan sebagai balas jasa sebuah perusahaan untuk seorang karyawan yang telah memberikan pikiran dan tenaga nya untuk memajukan perusahaan dengan memberikan pendapatan atau imbalan atau hasil yang berbentuk maupun tidak berbentuk yang diterima karyawan atas kontribusi tenaga dan pikiran karyawan tersebut pada organisasi atau perusahaan.

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Hal ini sangat perlu diperhatikan untuk memikat dan menahan karyawan yang cakap dan juga harus memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan-peraturan yang ada pada perusahaan. Menurut

Handoko (2001:156) tujuan - tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Memperoleh Personalia yang *Qualified*
- 2) Mempertahankan Para Karyawan Yang Baik
- 3) Menjamin Keadilan
- 4) Menghargai Perilaku Yang Diinginkan
- 5) Mengendalikan Biaya-biaya
- 6) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

c. Keadilan dan Kelayakan Kompensasi

Dalam menentukan atau menyusun kompensasi yang baik perlu memperhatikan prinsip keadilan dan prinsip kelayakan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti di bagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi kontribusi yang diberikan karyawan semakin tinggi pula kompensasi yang harus diterima. Sebaliknya apabila perusahaan telah memberikan kompensasi yang besar maka karyawan harus memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan. Apabila ini terjadi terbalik maka perusahaan berhak memberikan sangsi kepada karyawan.

Keadilan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan

karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik. Dari sudut pandang keadilan kompensasi dapat ditarik kesimpulan bahwa ketidakpuasan sebagian besar karyawan terhadap besarnya kompensasi sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pembayaran kompensasi.

d. Faktor-faktor Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dipertimbangkan oleh pihak perusahaan. Antara lain faktor-faktor tersebut adalah :

1) Penawaran dan permintaan kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada pekerjaan, maka kompensasi relatif lebih besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat buruh atau organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasinya relatif kecil.

4) Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasi relatif kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undangan dan Keppres menetapkan besarnya upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawannya. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenangan.

6) Biaya hidup (*cost living*)

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi berupa upah semakin besar. Sebaliknya, jika biaya hidup rendah maka kompensasi berupa upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari pada Bandung.

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasinya yang besar pula.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasa akan semakin besar karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka gaji atau kompensasinya kecil.

9) Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unemployment*).

10) Jenis dan sifat perusahaan

Kalau jenis dan pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya pekerjaan merakit computer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan, mencetak batu bata.

Para karyawan akan berpartisipasi atau tidak tergantung apakah merasakan ada tidaknya keadilan. Para karyawan menilai kompensasi yang diterima dengan membuat perbandingan-perbandingan dengan sesama karyawan di perusahaan lain. Pada umumnya mereka mengharapkan kompensasi yang diterima mencerminkan

perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan, pendidikan dan senioritas yang mereka miliki.

e. Bentuk Kompensasi

Menurut Riva'i (2004:357) kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat memotivasi kerja karyawan.

1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja. Berikut uraian pengertian bentuk- bentuk kompensai langsung :

- a) Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan dan digunakan untuk memberi kompensasi terhadap tenaga kerja yang kurang terampil.

- b) Gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan yang digunakan untuk memberi kompensasi terhadap tenaga kerja yang terampil.
- c) Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi. Disamping contoh di atas dalam variasi yang luas itu dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dan lain-lain.

2. *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan)

a. Pengertian *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan)

Servant Leadership (Kepemimpinan Pelayan) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf menyebutkan bahwa *Servant Leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani,

yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi *Servant Leadership* berikutnya.

W.I.M Poli (2011 : 258) juga dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik mendefinisikan *servant leadership* sebagai proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Konsep *Servant Leadership* sebenarnya sudah diterapkan oleh tokoh-tokoh pemimpin dunia sejak lama.

Menurut Neuschel (dalam Aorora 9: 2009), *Servant Leadership* adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi adalah hak istimewanya untuk melayani. Harus ada sejumlah elemen atau pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan berkualitas tinggi karena tanpa karakter pemimpin pelayan ini, kepemimpinan dapat tampak menjadi dan sebenarnya menjadi termotivasi untuk melayani diri sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri.

Dari berbagai definisi diatas tentang pengertian *Servant Leadership* maka dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* adalah Hubungan yang terjalin

antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

b. Karakteristik Servant Leadership (Kepemimpinan Pelayan)

Berdasarkan hasil studi, Larry Spears (2005) mengajukan sepuluh karakteristik utama seorang pemimpin pelayan sebagai berikut :

a) Mendengarkan

Seorang pemimpin pelayan mengembangkan kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami secara jelas kata-kata yang disampaikan oleh orang lain. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan dan tidak dikatakan. Mereka mencari tahu apa yang ada di dalam hati, dengan cara mendengarkan yang melampaui upaya untuk mengalahkan suara batinnya sendiri, serta berusaha memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran. Mendengarkan, diapadukan dengan perenungan yang teratur, mutlak penting bagi pertumbuhan sang pemimpin.

b) Empati

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa dan pribadi mereka yang unik. Mereka akan menunjukkan itikad serta komitmen yang tinggi sebagai manusia seutuhnya. Pemimpin pelayan akan berhasil jika mereka mampu menjadi pendengar yang ahli dan penuh empati.

c) Menyembuhkan

Salah satu kekuatan besar seorang pemimpin pelayan adalah kemampuannya untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak individu yang patah semangat dan menderita akibat rasa sakit emosional. Mereka belajar untuk menyembuhkan dirinya sendiri, walaupun sering kali tidak mampu karena diperlukan daya yang sangat kuat untuk perubahan dan integrasi diri. Di sinilah peran penting seorang pelayan dalam membantu proses penyembuhannya. Pemimpin pelayan menyadari bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk membantu memberikan kesembuhan bagi orang-orang yang berhubungan dengan mereka. Kesempatan ini tidak akan di sia-siakan. Penyembuhan yang diberikan bukan yang sifatnya medikal sebagaimana yang dilakukan oleh dokter. Tetapi penyembuhan yang lebih pada aspek emosional dan jiwa para pengikutnya.

d) Kesadaran Diri

Kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang bersifat universal. Dalam buku *Principle Centeed Leadership*, Covey mengatakan bahwa dengan menyandarkan pada etika dan nilai-nilai universal akan memungkinkan kita untuk bisa melihat persoalan dari posisi yang lebih terintegrasi. Menurut Greenleaf (2001) bahwa pemimpin pelayan senantiasa memiliki ketenangan dalam batinnya sendiri.

e) Persuasif

Ciri khas seorang pemimpin pelayan adalah kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan

kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal dalam membuat keputusan di organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan adanya kepatuhan yang buta. Ini merupakan ciri pembeda antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Kepemimpin pelayan lebih efektif dalam membangun konsensus kelompok untuk memecahkan berbagai permasalahan yang timbul.

f) Konseptualisasi

Pemimpin pelayan berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini. Banyak orang yang telah disibukkan oleh kebutuhan untuk meraih tujuan operasional jangka pendek. Pemimpin pelayan tidak seperti itu. Ia terus membuka dan mengembangkan wawasan serta pemikirannya hingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan yang lebih luas. Ini berarti pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit dan kompleks antara konseptualisasi dan fokus operasional sehari-hari.

g) Memiliki Visi

Kemampuan untuk memperhitungkan sebelumnya atau meramalkan hasil satu situasi sulit untuk didefinisikan, tetapi mudah untuk dikenali. Orang mengetahui dan menyadarinya bila mereka melihatnya. Kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki visi) adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang.

h) Kemampuan Melayani

Kepemimpinan pelayan haruslah mempunyai kemampuan untuk melayani dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Ini juga menekankan pada pentingnya aspek ketebukaan dan mempengaruhi, bukannya pengendalian (*controlling*). Pemimpin pelayan berusaha dengan segenap upaya untuk mengarahkan agar semua yang ada dalam organisasi memainkan peranan penting dalam menjalankan organisasi tersebut dengan mengarah kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar.

i) Komitmen pada Pertumbuhan Individu

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam hal ini, pemimpin pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, professional, dan spiritual setiap individu dalam organisasi dimana ia berada.

j) Membangun Komunitas

Pemimpin pelayan berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya sebuah keluarga diantara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi. Kepemimpinan pelayan menyatakan bahwa komunitas yang sesungguhnya (keluarga) dapat juga diciptakan di lingkungan bisnis dan lembaga lainnya.

Dari sepuluh karakteristik utama seorang *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Larry Spears (2005) maka dapat saya simpulkan bahwa ciri

khas *Servant Leadership* seperti yang telah disebutkan di atas bukanlah suatu harga mati, masih banyak ciri lain yang dimiliki oleh seorang *Servant Leadership*. Salah satu yang penting disini adalah bahwa *Servant Leadership* itu dimulai dari diri sendiri, artinya seorang pemimpin dapat melaksanakan *Servant Leadership* jika ada semangat yang tulus dalam dirinya untuk menjadi yang terdepan dalam pelayanan. Dengan kata lain keteladanan juga menjadi faktor kunci bagi keberhasilan model *Servant Leadership*.

Harus disadari pula bahwa membina kekuatan dalam sebuah bisnis datang secara alami kalau pemimpin puncak menerima kenyataan bahwa proses paling baik dimulai dalam diri sendiri. Organisasi yang paling produktif adalah ketika organisasi tersebut terdapat sejumlah tindakan sukarela, orang melakukan hal-hal yang tepat, hal-hal yang mengoptimalkan efektivitas total, pada waktu yang tepat-sebab mereka mengerti apa yang harus dilakukan, mereka percaya bahwa ada hal yang tepat untuk dilakukan dan mereka mengambil tindakan yang dianggap perlu tanpa diberi perintah.

3. Motivasi Kerja

a. Pengetian motivasi kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Menurut John M. Ivancevich (2001:298), motivasi adalah seperangkat nilai-nilai dan sikap yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, tujuan-diarahkan. Pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada

karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Menurut Malthis (2006:114), “motivasi keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak”. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Pemahaman tentang motivasi sangat penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri. Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong karyawan agar mau bekerja sesuai dengan tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi perusahaan yang telah ditentukan.

b. Tujuan Motivasi Kerja

Hasibuan (2002:146) mengungkapkan bahwa ada tujuan motivasi kerja, sebagai berikut ini:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan

- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi kerja adalah untuk meningkatkan semangat kerja, disiplin kerja, loyalitas kerja, kreatifitas kerja, produktifitas kerja, dan tanggung jawab kerja karyawan terhadap tugas-tugasnya dengan cara mendorong karyawan bekerja dengan segala daya upayanya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga diharapkan karyawan dapat mencapai target dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya

c. Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori terkait dengan motivasi kerja yang terdapat dalam literatur adalah sebagai berikut:

1) Teori Abraham H. Maslow

Seorang ilmuwan bernama Abraham H. Maslow dipandang sebagai pelopor teori motivasi. Maslow dalam Mangkunegara (2015:94) menjelaskan bahwa kebutuhan yang akan dipenuhi akan berhenti daya motivasinya. Hal itu berarti bahwa kebutuhan manusia tidak ada habisnya, karena jika satu kebutuhan terpenuhi maka akan timbul kebutuhan yang lainnya lagi di waktu yang akan datang. Kebutuhan yang pertama dan kedua diklasifikasikan dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal

sebagai klasifikasi kebutuhan sekunder. Maslow mengembangkan teorinya tersebut dalam lima tingkat kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada pegawai.
- b. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini,

pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2) Teori Clayton Alderfer

Teori Alderfer dalam Mangkunegara (2015:98) dikenal dengan akronim “ERG” yang merupakan huruf – huruf pertama dari tiga istilah, yaitu:

E=Existance

Pada dasarnya kebutuhan eksistensi adalah kebutuhan primer, yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan seperti sandang, pangan, papan dan kebutuhan rasa aman. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka seseorang dapat termotivasi untuk bekerja lebih giat.

R=Relatedness,

Kebutuhan afiliasi dipenuhi setelah kebutuhan utama tercapai, yaitu kebutuhan interpersonal seperti kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. Interaksi sosial sangat diperlukan untuk menjalin hubungan dengan sesama. Hal itu akan mendorong seseorang untuk bekerja sama satu dengan yang lainnya.

G=Growth.

Pertumbuhan disini yaitu kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi karyawani. Hal ini berhubungan dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yaitu, kemampuan dan kecakapan karyawan.

Makna dari ketiga istilah tersebut adalah makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan, makin besar keinginan untuk memuaskannya. Sehingga kuatnya keinginan untuk memuaskan kebutuhan akan lebih tinggi apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpuaskan. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi atau segera dibutuhkan maka semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar. Jadi, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya misalnya dengan memusatkan perhatiannya pada hal yang dicapai karena seseorang tersebut menyadari akan keterbatasannya. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa:

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah dipuaskan;
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pada intinya teori ERG (*Existance, Relatedness, Growth*) menjelaskan tentang tiga jenis kebutuhan manusia yaitu kebutuhan yang terkait dengan fisik dari manusia seperti makan, minum, bernafas dan lain-lain kebutuhan berinteraksi dengan orang lain dan kebutuhan untuk meningkatkan dan mengembangkan pribadi dalam bentuk kemampuan dan kecakapan.

Robbins (2008:225) mengatakan bahwa tidak seperti teori Maslow, ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku di mana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat selanjutnya. Kesimpulannya adalah dalam teori Alderfer, lebih memberikan toleransi kepada individu bahwa masih ada kesempatan kedua untuk mencapai sesuatu yang kita inginkan jika memang belum tercapai. Sebagai contoh, ERG menunjukkan bahwa seseorang bisa mengusahakan kebutuhan pertumbuhan meskipun kebutuhan kehidupan atau hubungan belum terpenuhi. Jadi sifatnya lebih fleksibel dibandingkan dengan teori motivasi Maslow.

3) Teori David McClelland

McClelland mengemukakan yaitu teori motivasi prestasi McClelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan-motivasi-seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan didorong oleh:

- a) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
- b) Harapan keberhasilannya
- c) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang.

- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Af*)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugasnya. Jadi, seseorang termotivasi oleh n Af ini.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. (Hasibuan, 2002:162).

4) Teori Herzberg

Teori Herzberg dikenal dengan teori “Model Dua Faktor” dari motivasi yaitu faktor motivasional dan faktor pemeliharaan. Faktor motivasional adalah hal – hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan, faktor pemeliharaan adalah faktor – faktor yang bersifat ekstrinsik yang bersumber dari luar seseorang, misalnya dari organisasi. Yang tergolong sebagai faktor motivasional menurut Herzberg dalam Mangkunegara (2015:94) adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan, kesempatan bertumbuh, kemajuan karier, dan pengakuan orang lain. Sedangkan, faktor pemeliharaan mencakup status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan – rekan sekerjanya dan lain – lain. Tantangan dalam menerapkan teori yang dikemukakan oleh Herzberg yaitu memperhitungkan dengan tepat faktor yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah bersifat intrinsik atau ekstrinsik.

5) Teori X dan Y

Menurut Douglas Mc.Gregor dalam Hasibuan (2010:160) seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari anggota organisasi mengemukakan bahwa, manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik)

Berikut ini penjelasan dari teori X dan teori Y:

1) Teori X :

- a) Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
- b) Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain
- c) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaanya
- d) Karyawan lebih memetingkan diri sendiri dan tidak mempedulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh.

2) Teori Y :

- a) Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- b) Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi, mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.
- c) Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memukingkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc.Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Sehubungan dengan beberapa pendapat di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan salah satu teori motivasi berdasarkan kebutuhan, yaitu teori

kebutuhan ERG, dengan alasan teori ERG bisa saling menguatkan dan mendorong seseorang untuk ke tingkat yang lebih tinggi. Teori ini juga memungkinkan seseorang pekerja untuk tetap termotivasi meski ada tingkatan kebutuhan yang belum terpenuhi.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut (Robbins 2008). “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan”. Menurut Gomes (dalam Mangkunegara, 2007:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “ungkapan seperti output, efisien serta sering dihubungkan dengan produktivitas”. Menurut Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Menurut (Dessler, 2000:41) “Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan”.

Sedangkan, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2007:9).

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Dharma 2003:378, mengemukakan bahwa “hampir seluruh cara-cara pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik-tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai dan tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Pengukuran kinerja karyawan merupakan suatu sarana untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja seseorang karyawan, bagaimana seseorang karyawan melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu diperlukan standar-standar yang mengatur nantinya apakah karyawan tersebut telah melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, efektif dan efisien atau masih jauh dari harapan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja dari sumber daya manusia (SDM)

pada organisasi tersebut. Secara lebih spesifik diuraikan oleh Mangkunegara 2007:11 tujuan dari penilaian kinerja adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
- e. Sebagai indicator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai kinerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan tidak baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung pada pelaksanannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam tujuan organisasinya. Hal ini berarti bahwa perhatian hendaknya ditujukan pada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Mahmudi (2004:21) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan dapat dibedakan dalam lima kelompok, yaitu:

1. Faktor individu, meliputi:

Pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi:

Kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*

3. Faktor tim, meliputi:

Kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim

4. Faktor sistem, meliputi:

Sistem kerja, fasilitas kerja (kesejahteraan karyawan, sistem pengupahan, dan sistem insentif) yang diberikan oleh perusahaan, proses perusahaan dan kultur kinerja dalam perusahaan

5. Faktor situasi, meliputi:

Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

C. Hubungan antar Variabel

1. Hubungan kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Kompensasi adalah balas jasa sebuah perusahaan untuk seorang karyawan yang telah memberikan pikiran dan tenaga nya untuk memajukan perusahaan dengan memberikan pendapatan atau imbalan atau hasil yang berbentuk maupun tidak berbentuk yang diterima karyawan atas kontribusi tenaga dan pikiran karyawan tersebut pada organisasi atau perusahaan.

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mendorong karyawan agar mau bekerja sesuai dengan tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi perusahaan yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan (2005:95), “motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan motivasi kerja karyawan akan mempunyai semangat kerja agar mendapat sebuah prestasi kerja yang baik.”

Pada dasarnya karyawan bersedia melakukan kegiatan kalau didorong oleh suatu keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal ini yang membuat

karyawan punya dorongan dari dirinya untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan.

2. Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin

Upah merupakan tolak ukur kinerja karyawan. Upah diberikan setelah karyawan menghasilkan kinerja tertentu. Tujuan mengaitkan upah dengan kinerja antara lain sebagai berikut :

- a) Upah merupakan bagian strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien.
- b) Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi karyawan dengan kompetensi tinggi.
- c) Menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja.
- d) Upah juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan, dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan.

3. Hubungan *Servant Leadersip* terhadap Motivasi Kerja

Servant Leadership mempunyai hubungan dengan motivasi kerja. *Servant Leadership* adalah Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani

dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

Pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Menurut Malthis (2006:114), “motivasi keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak”. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Pemahaman tentang motivasi sangat penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

4. Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Servant Leadership berpengaruh terhadap kinerja. Salah satu karakteristik *Servant Leadership* ialah Komitmen pada Pertumbuhan Individu. *Servant Leadership* berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam hal ini, pemimpin pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, professional, dan spiritual setiap individu dalam organisasi dimana ia berada.

Salah satu faktor kepemimpinan yang membuat kinerja menjadi sebuah alasan tertentu setiap karyawan untuk menunjukan kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team*

leader, dengan demikian kinerja para karyawan akan sangat antusias untuk mengembangkan pribadi dan perusahaan.

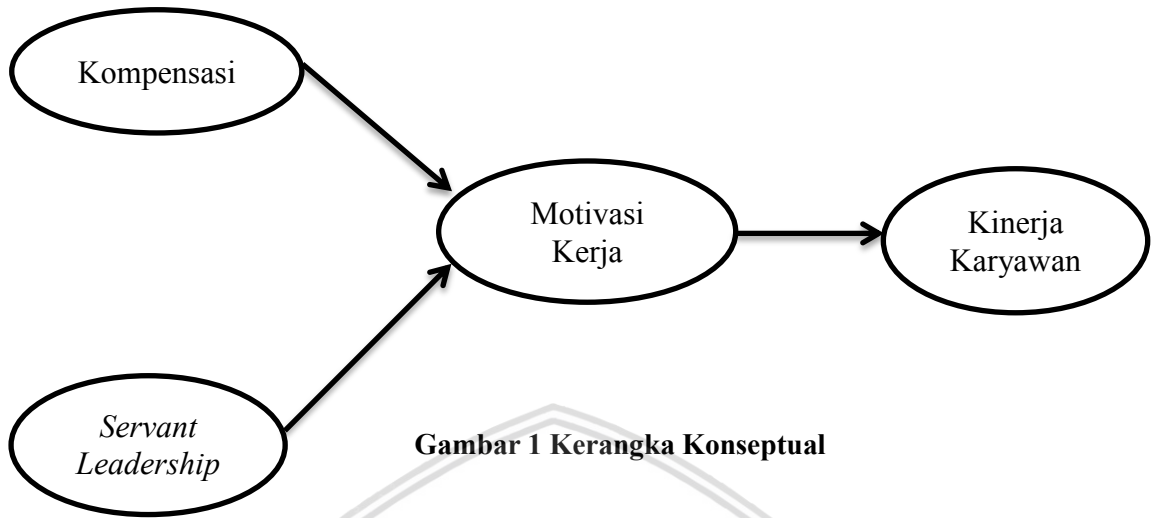
5. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Suatu kondisi yang dapat mendukung kinerja karyawan dengan motivasi yang diberikan oleh perusahaan itu sendiri, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga hasil dari pekerjaan akan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Menurut Suprihanto (2003:41) bahwa, “motivasi kerja merupakan konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau didalam diri individu memulai dan mengarahkan perilaku”. Selanjutnya konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan dalam intensitas dan arahnya, dimana perilaku yang lebih bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang lebih kuat. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. Untuk itu, motivasi sangat membantu dalam kinerja karyawan.

D. Kerangka Konseptual dan Model Hipotesis

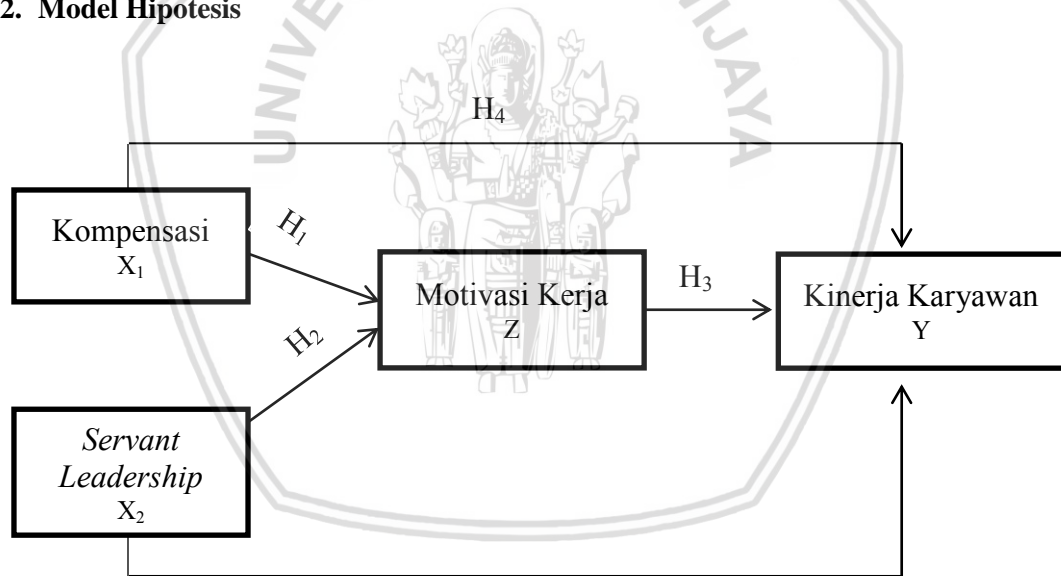
1. Kerangka Konseptual

Konsep menurut Cooper (2006:41) adalah kumpulan makna atau karakteristik yang diterima secara umum dan berhubungan dengan kejadian, obyek, kondisi, situasi dan perilaku tertentu. Maka penelitian ini digambarkan dalam suatu model seperti ditunjukkan pada gambar:



Gambar 1 Kerangka Konseptual

2. Model Hipotesis



H₅

Gambar 2 Hipotesis

Menurut Arikunto (2010:110), “Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.” Berdasarkan pengertian diatas dan

berbagai paparan dalam tinjauan teori, hipotesis yang menjadi fokus penelitian dan akan diuji dalam penelitian ini.

Berdasarkan model konsep dan hipotesis yang merupakan pengembangan dari model konsep dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

Hipotesis :

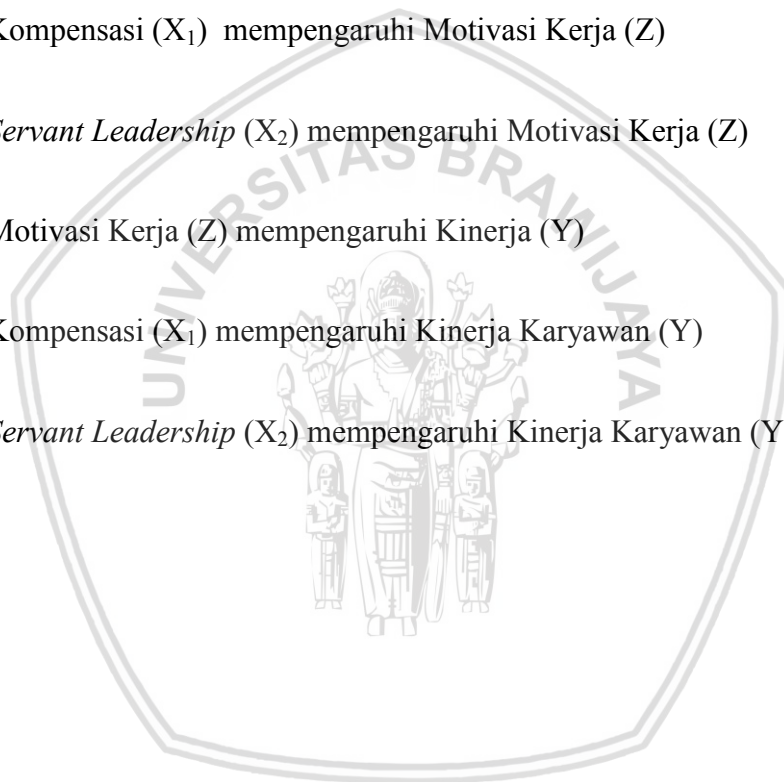
H₁ : Kompensasi (X₁) mempengaruhi Motivasi Kerja (Z)

H₂ : *Servant Leadership* (X₂) mempengaruhi Motivasi Kerja (Z)

H₃ : Motivasi Kerja (Z) mempengaruhi Kinerja (Y)

H₄ : Kompensasi (X₁) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y)

H₅ : *Servant Leadership* (X₂) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y)



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan apa yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, penelitian ini harus dilakukan dengan terencana dan sistematis untuk menemukan jawaban terhadap masalah fenomena yang ada. Oleh karena itu, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. “Penelitian Kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik” (Indiantoro dan Supomo, 2009:12).

Selanjutnya berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, yaitu untuk mendapatkan jawaban dari berbagai masalah yang diangkat, maka penelitian ini lebih tepat kepada jenis penelitian eksplanatori. Menurut Hejanto (2009:18), “Metode eksplanatori atau disebut juga metode kausal mengasumsikan adanya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang dipengaruhi.” Penelitian eksplanatori bertujuan untuk meramalkan masa depan dengan mengukur dan menguji hipotesis antar variabel tersebut sehingga dapat diketahui pengaruh atau hubungan antar variabel.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan di kota Surabaya dan dilakukan kepada *Leader*

Nasional yang berdomisili di kota-kota Provinsi Jawa Timur dan juga sudah memiliki *member* sebanyak 100 di PT. Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur. Lokasi penelitian ini dipilih berdasarkan agenda *Leader* Nasional yang melakukan rapat setiap bulannya di Kota Surabaya. Sehingga pertimbangan peneliti yang memungkinkan peneliti dapat memperoleh data yang akurat untuk penelitian dan di perusahaan ini belum pernah dilakukan dengan kajian yang sama yakni analisis kompensasi dan *Servant Leadership* pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga menarik untuk diteliti.

C. Konsep, Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Konsep

Sebuah penelitian memerlukan adanya pemahaman tentang konsep dari permasalahan yang hendak diteliti, karena melalui konsep akan dapat dirumuskan hubungan-hubungan teoritis. Konsep adalah pengertian abstrak yang digunakan para ilmuwan sebagai komponen dalam membangun proposisi dan teori atau digunakan dalam memberikan arti fenomena Kountur (2004:88). Adapun konsep dalam penelitian ini adalah Kompensasi, *Servant Leadership*, Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan.

2. Variabel Penelitian

Sutrisno Hadi dalam Arukunto (2010:159) mendefinisikan variabel sebagai “Gejala yang bervariasi misalnya jenis kelamin dan berat badan. Gejala adalah objek penelitian, sehingga variabel adalah objek penelitian yang bervariasi.”

Sementara Kerlinger dalam Arikunto (2010:159) menyebut “Variabel sebagai sebuah konsep seperti halnya laki-laki dalam konsep jenis kelamin, dan insaf dalam konsep kesadaran.” Berdasarkan definisi di atas dapat dikatakan bahwa variabel merupakan konsep dan gejala yang menjelaskan sesuatu sebagai objek.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini Kompensasi dan *Servant Leadership* sebagai variabel bebas (*independent variable*). Variabel bebas adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang diduga sebagai sebab (Indriantoro dan Supomo, 2009:63). Variabel Kompensasi (X_1) dan *Servant Leadership* (X_2) diukur berdasarkan indikator yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

Selanjutnya adalah Motivasi kerja (Z) dan kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Variabel terikat adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Indriantoro dan Supomo, 2009:63). Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan diukur berdasarkan indikator yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

3. Definisi Operasional Variabel

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:46), definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional digunakan untuk menunjukkan pernyataan dan pertanyaan yang akan diajukan kepada responden melalui indikator-indikator oleh setiap variabel. Variabel yang digunakan dalam analisis

kompensasi dan *servant leadership* pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima dalam bentuk uang atau penghargaan yang diberikan perusahaan. Berikut 2 *indikator* nya :

1) Gaji, sangat berpengaruh untuk motivasi dan kinerja karyawan. *Item* dari *indicator* nya adalah :

- Besarnya gaji diterima
- Insentif bila ada kelebihan jam bekerja

2) Kompensasi Tidak Langsung, kebutuhan diakui nya kualitas kinerja. *Item* dari *indicator* nya adalah :

- Posisi jabatan
- Tanggung jawab penuh melaksanakan pekerjaan

b. *Servant Leadership* adalah hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Berikut 4 *indikator* nya :

1) Melayani, kemampuan untuk melayani dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. *Item* dari *indicator* nya adalah :

- Memberikan waktu untuk mendengarkan masalah
- Mengarahkan bagaimana harus bekerja

2) Empati, pemimpin harus mampu merasakan apa yang terjadi kepada anggota nya. *Item* dari *indicator* nya adalah :

- Peka terhadap apa yang terjadi
- Mampu menemukan solusi

3) Konseptualisasi, membuat tenaga ahli untuk masa depan. *Item* dari *indicator* nya adalah :

- Mengajarkan bagaimana menjadi pemimpin
- Membuat pelatihan kepemimpinan

4) Memiliki Visi, pemimpin harus mampu melihat kemasa yang akan datang. *item* dari *indicator* nya adalah :

- Mengambil keputusan
- Membuat program kerja

c. **Motivasi Kerja**, adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Berikut 4 *indikator* nya:

1) Kebutuhan fisiologikal, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. *Item* dari *indicator* nya adalah:

- Gaji yang diberikan oleh perusahaan mencukupi kebutuhan pangan
- Gaji yang diberikan oleh perusahaan mencukupi kebutuhan papan

2) Kebutuhan sosial, hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi *Item* dari *indicator* nya adalah:

- Dukungan dalam menambah semangat kerja
- Keakraban yang terjalin antar karyawan.

3) Kebutuhan penghargaan, kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. *Item* dari *indicator* nya adalah:

- Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan
- Adanya bonus terhadap hasil kerja yang maksimal

4) Kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian kritik dan berprestasi *Item* dari *indicator* nya adalah:

- Pemimpin membantu mengembangkan ide karyawan
- Pemimpin dengan bijak mengevaluasi kinerja karyawan

d. **Kinerja Karyawan (Y)** yaitu, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu satu bulan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berikut 4 *Item* :

1) Kualitas hasil kerja, pengukuran yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. *Item* dan *indicator* nya adalah:

- Kemampuan penyelesaian tugas sesuai dengan standar yang diberikan perusahaan
- Kemampuan menyelesaikan tugas meningkat dibanding dengan waktu lalu

2) Ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. *Item* dan *indicator* nya adalah:

- Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu

- Perbandingan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dibanding dengan rekan kerja yang lain

Tabel 2 Variabel, Indikator dan Item.

Variabel	Indikator	Item
Kompensasi	Gaji	<ul style="list-style-type: none"> • Besarnya gaji diterima • Insentif bila ada kelebihan jam bekerja
	Kompensasi tidak langsung	<ul style="list-style-type: none"> • Posisi jabatan • Tanggung jawab penuh melaksanakan pekerjaan
<i>Servant Leadership</i>	Melayani	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan waktu untuk mendengarkan masalah • Mengarahkan bagaimana harus bersikap
	Empati	<ul style="list-style-type: none"> • Peka terhadap apa yang terjadi • Mampu menemukan solusi
	Konseptualisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajarkana bagaimana menjadi pemimpin • Membuat kepelatihan kepemimpinan
	Memiliki Visi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengambil keputusan • Membuaat program kerja
Motivasi Kerja		<ul style="list-style-type: none"> • Gaji yang diberikan oleh perusahaan

	Kebutuhan Fisiologikal	<p>mencukupi kebutuhan pangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaji yang diberikan oleh perusahaan mencukupi kebutuhan papan
	Kebutuhan Sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan dalam menambah semangat kerja • Keakraban yang terjalin antar karyawan
	Kebutuhan Penghargaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan • Adanya bonus terhadap kerja yang maksimal
	Kebutuhan Aktualisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin membantu mengembangkan ide karyawan • Pemimpin dengan bijak mengevaluasi kinerja karyawan
Kinerja Karyawan	Kualitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan penyelesain tugas sesuai standar yang diberikan perusahaan • Kemampuan menyelesaikan tugas meningkat disbanding waktu lalu
	Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu • Perbandingan

		menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dibanding dengan rekan kerja yang lain
--	--	---

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:152), menyatakan bahwa “populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga”. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera, yang berjumlah 53 *Leader* Nasional yang berdomisili di kota-kota Provinsi Jawa Timur.

2. Sampel

Sugiyono dalam bukunya (2005:73) menyatakan bahwa sampel adalah bagian-bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulanya akan diberlakukan untuk populasi, untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul mewakili. Pada penelitian ini, sampel yang digunakan yaitu 53 *Leader* Nasional yang berdomisili di kota-kota Provinsi Jawa Timur. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel adalah menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh menurut Sugiyono (2009:85) adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal tersebut didasarkan pada pendapat Arikunto (2006:134) “bahwa apabila sumbernya/subyeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian

populasi. Selanjutnya jika jumlah sumbernya besar dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih.” Sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi karena seluruh populasi diambil sebagai sampel penelitian.

E. Jenis Data dan Sumber Data

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dengan menyebarkan kuesioner yang diisi oleh *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung yang berupa data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen, antara lain Sejarah singkat, struktur organisasi perusahaan, dan pembagian kerja karyawan dan sebagainya.

F. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang ada, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut. Adapun skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur tanggapan responden adalah dengan menggunakan *skala Interval*, pemberian skor dengan menggunakan skala *likert*. Skala *Likert* adalah metode yang dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi atau sekelompok orang tentang fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi komponen-komponen yang

dapat terukur. Komponen-komponen ini terukur dijadikan titik tolak untuk menyusun item instrumen-intrsumen berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item intrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi positif sampai negatif. Adapun skor penilaian jawaban responden dapat dilihat berikut ini :

Tabel 3 Penentuan Skor Jawaban Responden

No.	Jawaban	Bobot
1.	Sangat Puas (SP)	5
2.	Puas (P)	4
3.	Cukup Puas (CP)	3
4.	Kurang Puas (KP)	2
5.	Sangat Tidak Puas (STP)	1

Sumber: J.Supranto (2003)

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1) Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti.

Cara yang digunakan adalah dengan analisa item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan total nilai seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus korelasi *product*

moment . Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai r hitung $>$ dari nilai r tabel.

Adapun perthitungan korelasi product moment, dengan rumus seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (1998:220):

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien Korelasi
- n = Banyaknya Sampel
- X = Variabel yang mempengaruhi (bebas)
- Y = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

$H_1 : r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1) diterima apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 20.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Variabel

Item	r hitung	sig.	r Tabel	Keterangan
X1.1	0.668	0.000	0.3	Valid
X1.2	0.655	0.000	0.3	Valid
X1.3	0.756	0.000	0.3	Valid
X1.4	0.837	0.000	0.3	Valid
X2.1	0.769	0.000	0.3	Valid
X2.2	0.730	0.000	0.3	Valid
X2.3	0.543	0.000	0.3	Valid
X2.4	0.824	0.000	0.3	Valid
X2.5	0.779	0.000	0.3	Valid
X2.6	0.756	0.000	0.3	Valid
X2.7	0.669	0.000	0.3	Valid
X2.8	0.615	0.000	0.3	Valid
Z1.1	0.679	0.000	0.3	Valid
Z1.2	0.833	0.000	0.3	Valid
Z1.3	0.810	0.000	0.3	Valid
Z1.4	0.755	0.000	0.3	Valid
Z1.5	0.692	0.000	0.3	Valid
Z1.6	0.535	0.000	0.3	Valid
Z1.7	0.690	0.000	0.3	Valid

Z1.8	0.801	0.000	0.3	Valid
Y1.1	0.697	0.000	0.3	Valid
Y1.2	0.753	0.000	0.3	Valid
Y1.3	0.697	0.000	0.3	Valid
Y1.4	0.792	0.000	0.3	Valid

Dari Tabel 4 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

2) Uji Reliabilitas

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda.

Menurut Arikunto (1998:145) “Untuk uji reliabilitas digunakan teknik Alpha Cronbach, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih,

Pada penelitian ini perhitungan reliabilitas menggunakan rumus alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{V_t^2} \right]$$

Dimana:

$$\sigma = \frac{\sum X_2 - \frac{\sum X_2^2}{n}}{N}$$

Keterangan :

r_{II} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir/item

V_t^2 = varian total

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Kompensasi (X_1)	0,702	Reliabel
2	<i>Servant Leadership</i> (X_2)	0,840	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Z)	0,867	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,711	Reliabel

Dari Tabel 5 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

H. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2010:203).

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan cara yang cepat dan efisien untuk memperoleh informasi dari sejumlah besar karyawan. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2015:199). Hal ini lebih murah daripada mewawancarai ratusan responden. Responden yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu *Leader Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur*

2. Dokumentasi

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari atau membaca ataupun mempelajari data – data atau dokumen yang didapat dari tempat penelitian. Dalam penelitian ini data – data yang diambil dari metode dokumentasi berupa sejarah perusahaan, tugas dan wewenang seluruh *leader Nasional*.

I. Analisis Data

Sugiyono (2010:207) mengemukakan ”Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan

dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan”.

J. Analisis Deskriptif

Penggunaan teknik analisis data dengan statistik deskriptif karena penelitian ini akan dilakukan pada populasi, berdasarkan pendapat dari Sugiyono (2010:206) “penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya.

K. Analisis Statistik Inferensial

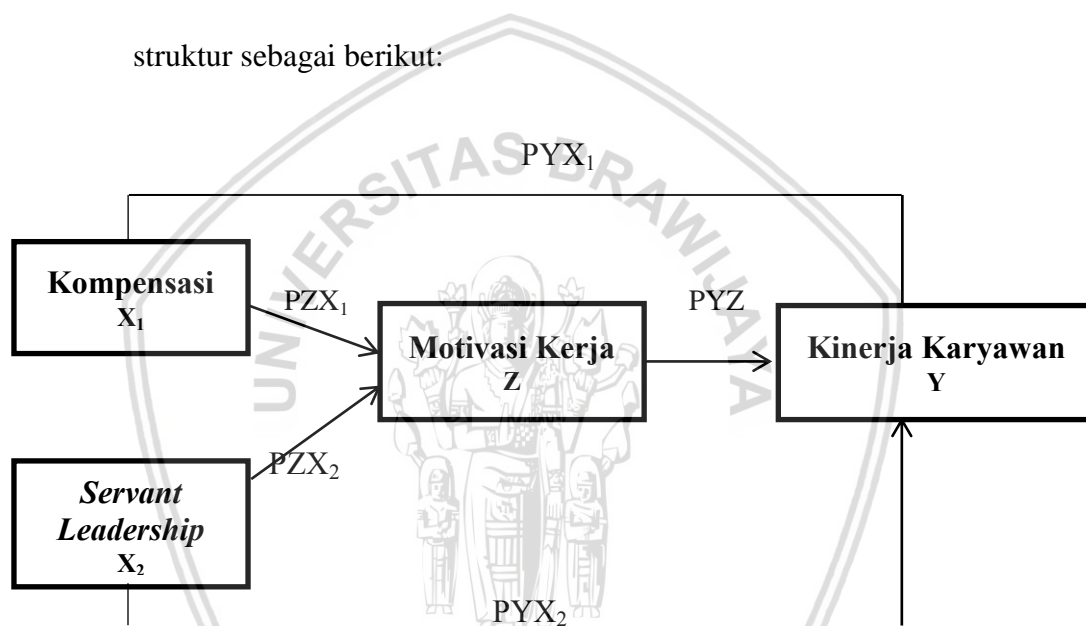
1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk membahas permasalahan yang ada. Model analisis jalur digunakan untuk menganalisis polahubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Dalam penelitian ini ada 4 (empat) jenis variabel yang akan diukur sebagai berikut:

- a. Variabel bebas/eksogen yaitu Kompensasi (X_1)
- b. Variabel bebas/eksogen yaitu *Servant Leadership* (X_2)
- c. Variabel *intervening*/penghubung yaitu Motivasi Kerja (Z)
- d. Variabel terikat/endogen yaitu Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Ridwan dan Kuncoro (2011:116) langkah – langkah dalam penelitian yang menggunakan analisis jalur adalah sebagai berikut:

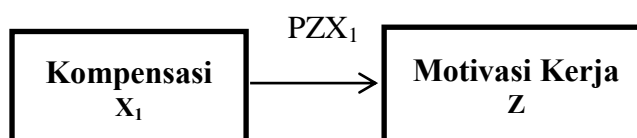
- a. Merumuskan hipotesis dan model analisis jalur pengaruh langsung
- Kerangka hubungan kausal empiris dengan menggambarkan diagram jalur lengkap hubungan secara langsung dan menentukan sub strukturnya dalam penelitian ini dapat dibuat melalui persamaan struktur sebagai berikut:



Gambar 3 Model *Path Analysis* Pengaruh Langsung

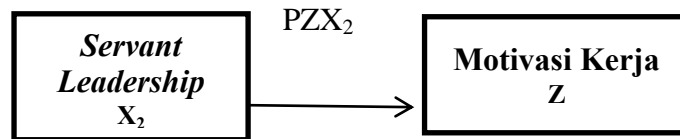
Analisis dapat dibagi menjadi 5 model jalur, yaitu :

- 1) Hubungan Kompensasi dengan Motivasi Kerja, persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :



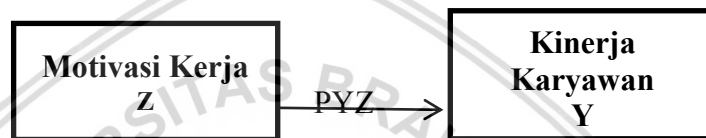
Gambar 4 Hubungan Sub struktur X₁ terhadap Z

- 2) Hubungan *Servant Leadership* dengan Motivasi Kerja, persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :



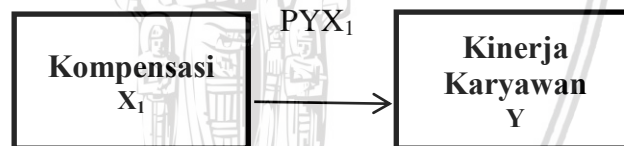
Gambar 5 Hubungan Sub struktur X_2 terhadap Z

- 3) Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan, persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :



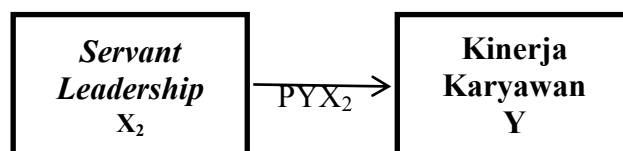
Gambar 6 Hubungan Sub struktur Z terhadap Y

- 4) Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan, persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :



Gambar 7 Hubungan Sub struktur X_1 terhadap Y

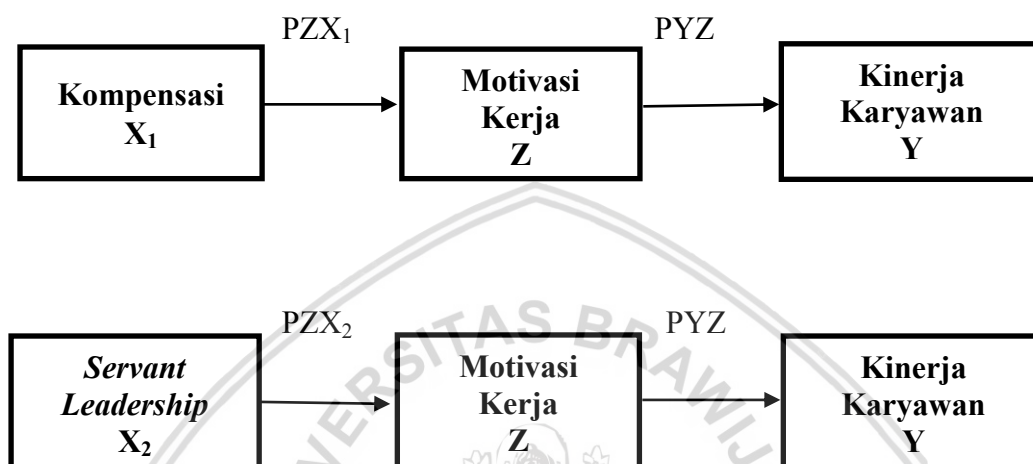
- 5) Hubungan Servant Leadership dengan Kinerja Karyawan, persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :



Gambar 8 Hubungan Sub struktur X_2 terhadap Y

- b. Merumuskan hipotesis dan model analisis jalur hubungan tidak langsung Kerangka hubungan kausal empiris dengan menggambarkan

diagram jalur lengkap hubungan secara tidak langsung dan menentukan sub strukturnya dalam penelitian ini dapat dibuat melalui persamaan struktur sebagai berikut:



Gambar 9 Model *Path Analysis* Pengaruh Tidak Langsung

1) Hubungan Langsung

Untuk menunjukkan terdapat hubungan langsung antara variabel bebas yaitu variabel kompensasi terhadap variabel mediator yaitu motivasi kerja dan variabel terikat yaitu variabel kinerja karyawan. Menjelaskan hubungan langsung antara variabel mediator yaitu motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hubungan tersebut dapat diketahui dengan menggunakan metode analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini. Menganalisis adanya pengaruh langsung dan signifikansi besarnya pengaruh langsung antar variabel.

2) Hubungan Tidak Langsung

Menjelaskan adanya hubungan tidak langsung antara variabel terikat yaitu variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan dengan melalui variabel

motivasi kerja sebagai mediator. Menjelaskan seberapa besar signifikansi variabel bebas berpengaruh tidak langsung terhadap variabel terikat. Hal ini akan menunjukkan adanya hubungan langsung dan tidak langsung yang mempengaruhi variabel terikat, serta mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

L. Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis secara statistik yang dilakukan terhadap data-data yang berhubungan dengan permasalahan adalah pengujian dengan uji signifikan, untuk menguji secara statistik harus melalui proses yang disebut testing hipotesis. Adapun uji hipotesis yang akan digunakan dalam uji t yang merupakan uji hipotesis secara parsial yaitu sebagai berikut (Siregar, 2012:195) :

$$t = \frac{X - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Keterangan :
 t = thitung
 X = Rata-rata hasil pengambilan data
 μ_0 = Nilai krata-rata ideal
 S = standar deviasi sampel
 n = jumlah sampel

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian diterima atau tidak. Rancangan pengujian hipotesis ini dinilai dengan penetapan hipotesis nol, hipotesis alternatif, penelitian uji statistik dan perhitungan nilai uji statistik, perhitungan hipotesis, penetapan tingkat signifikan dan penarikan kesimpulan. Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis nol (H_0) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan Hipotesis alternatif (H_a) menunjukkan adanya pengaruh antara variabel bebas,

variabel penghubung dan variabel terikat.

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh hubungan variabel – variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelasan/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen (Ghozali, 2011:84). Tujuan dari uji t adalah untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi dan *servant leadership* terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Uji t berarti melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel

independen terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan. Sugiyono (2010:250) merumuskan uji t sebagai berikut:

Keterangan:

t = Distribusi t

n = Jumlah data

r = Koefisien korelasi parsial

r^2 = Koefisien determinasi

$$t = \frac{r\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan t_{table} dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan sebagai berikut:

- Ho diterima jika nilai $-t_{table} < t_{hitung} < t_{table}$
- Ho ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{table}$ atau $t_{hitung} < -t_{table}$

Bila terjadi penerimaan Ho maka dapat disimpulkan suatu pengaruh adalah

tidak signifikan, sedangkan bila H_0 ditolak artinya suatu pengaruh adalah signifikan. Rancangan pengujian hipotesis penelitian ini untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel independent yaitu kompensasi (X_1) dan *servant leadership* (X_2) terhadap motivasi kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Adapun yang menjadi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. $H_{01} : \beta_1 = 0$

Secara parsial variabel bebas (kompensasi dan motivasi kerja) tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) melalui variabel perantara (motivasi kerja).

b. $H_{a1} : \beta_1 \neq 0$

Kaidah pengujian signifikansi : jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig\ t < level\ of\ significant\ (\sigma)$, maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig\ F > level\ of\ significant\ (\sigma)$, maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_a ditolak.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah dan profil Perusahaan PT Melia Sehat Sejahtera

PT Melia Sehat Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak dibidang bisnis *Multilevel Marketing* yang berdiri ditahun 2003. PT Melia Sehat Sejahtera berkantor pusat di Jakarta, tepatnya di jalan Minangkabau no.58 Setia Budi, Jakarta Selatan. PT Melia Sehat Sejahtera dipimpin langsung oleh anggota DPR RI yaitu Bapak Ir.Sukur Nababan. Selama 15 tahun beliau memimpin perusahaan ini dengan tujuan memajukan ekonomi masyarakat Indonesia lewat bisnis *Multilevel Marketing* (MLM). Perusahaan ini sudah sangat berkembang cepat di Indonesia, dengan total *member* hampir 10 juta masyarakat Indonesia yang tersebar dari Sabang hingga Merauke. PT Melia Sehat Sejahtera ini memiliki ideologi yang tidak berubah dari tahun 2003 hingga saat ini, ideologi itu adalah Sukses Bersama tanpa membedakan pangkat sosial, suku, agama dan ras dengan bekerja sama tanpa pamrih meraih sukses bersama. Dengan ideologi tersebutlah banyak masyarakat di Indonesia bergabung di bisnis *Multilevel Marketing* PT Melia Sehat Sejahtera.

PT Melia Sehat Sejahtera didukung oleh team *management* profesional yang sudah teruji selama 15 tahun, untuk membantu melayani para *member* dan *leader* dengan komitmen total untuk berkembang dan bertumbuh bersama member. PT Melia Sehat Sejahtera memiliki semua surat perizinan sesuai

peraturan di Negara Indonesia, berdiri selama 15 tahun menjadikan perusahaan ini sebagai perusahaan terlama di ASIA dan no 2 di Dunia di bisnis sejenis *Multilevel Marketing*. Selain menjadi perusahaan terlama di Asia dan no 2 di Dunia, PT Melia Sehat Sejahtera juga sebagai pembayar Pajak terbesar di Negara Indonesia di sektor bisnis *Multilevel Marketing*. PT Melia Sehat Sejahtera memiliki beberapa produk yang dijadikan sebagai barang penjualan yang dilakukan oleh seluruh *member* dan *Leader*. Produk PT Melia Sehat Sejahtera di produksi dengan proses produksi *Good Manufacturing Practice* (GMP), proses produksi paling ketat, *hygienist* serta berkualitas dalam produksi obat dan makanan kesehatan. Produk PT Melia Sehat Sejahtera juga sudah diakui di Negara Indonesia dengan memiliki izin dari pemerintah yaitu dari badan POM.

PT Melia Sehat Sejahtera menciptakan *system* penghasilan kemandirian ekonomi berkonsep gotong royong dengan perhitungan penghasilan yang mudah di pahami, transparan, penghasilan besar maksimum, aman, jangka panjang bisa di wariskan, dengan pembayar harian, mingguan dan bulanan. Banyak perusahaan berjenis *Multilevel Marketing* yang berdiri di Indonesia dan mencoba meniru konsep kemandirian ekonomi dari perusahaan PT Melia Sehat Sejahtera dan hasilnya gagal total, dikarenakan kurang nya pengetahuan dan pengalaman. PT Melia Sehat Sejahtera memiliki *website* perusahaan dan *website member* yang di *update* setiap hari, *online* 24 jam untuk membantu seluruh *member* memperoleh informasi penghasilan, perkembangan jaringan yang akan membantu perencanaan jaringan. PT Melia Sehat Sejahtera yang dipimpin oleh Top *Leader* Profesional dengan *system* pengajaran *Support System Excellent Strategy of Network* (ESN)

membangun karakter *member* yang jujur, tulus, santun, simpatik, berfikir positif, antusias, komitmen, *teachable*, terpimpin menjadi pemimpin tanpa sekat latar belakang pendidikan, agama dan suku.



Gambar 10 Kantor pusat PT Melia Sehat Sejahtera di Jakarta

Sumber: www.meliasehatsejahtera.com

2. Visi dan Misi PT Melia Sehat Sejahtera

PT Melia Sehat Sejahtera perusahaan bisnis yang bergerak dibidang bisnis *Multilevel Marketing* memiliki visi dan misi yang bertujuan untuk memajukan masyarakat Indonesia lewat Karakter dan Kemandirian Ekonomi. Visi dan Misi PT Melia Sehat Sejahtera :

a. Visi PT Melia Sehat Sejahtera

Sukses bersama tanpa membedakan latar belakang pendidikan, Agama, Suku dan Ras.

b. Misi PT Melia Sehat Sejahtera

- 1) Menjadikan PT Melia Sehat Sejahtera sebagai soko guru perekonomian bangsa Indonesia
- 2) Menciptkan lumbung-lumbung pemimpin di Indonesia

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap 53 responden melalui penyebaran kuisisioner kepada *Leader* Nasional PT. Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur, maka dapat dijelaskan secara singkat tentang *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera. Yang dimaksud *Leader* Nasional di PT Melia Sehat Sejahtera adalah *Leader* yang sudah memiliki bawahan (downline) sebanyak 100.

1. Usia Responden

Tabel 6 menunjukkan bahwa, jumlah responden terbanyak ada pada usia 19 - 25 tahun, yaitu sebanyak 25 orang atau 47,16%. Jumlah responden terbanyak kedua ada pada usia 26 - 30 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 41,5%, dan Jumlah responden pada usia 30 – 35 tahun yaitu sebanyak 6 orang atau 11,32%.

Tabel 6 Distribusi Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
19-25	25	47.16
26-30	22	41.50
31-35	6	11.32

Total	53	100
-------	----	-----

2. Jenis Kelamin Responden

Tabel 7 Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	37	69.81
Perempuan	16	30.18
Total	53	100

Data pada tabel 7 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah responden sebesar 37 orang (69,81%) dan sisanya sebesar 16 orang (30,18%) mempunyai jenis kelamin perempuan.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan untuk umum (Sugiyono, 2015:207). Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam angka dan presentase.

Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 53 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sturges sebagai berikut :

Interval Kelas (c) = $(X_n - X_1) : k$
 dimana c = Perkiraan besarnya
 k = Banyaknya kelas
 X_n = Nilai skor tertinggi
 X_1 = Nilai skor terendah
 c = $(5-1) : 5$
 c = $4 : 5 = 0,8$

Tabel 8. Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1,0 – 1,79	Sangat Tidak Baik
1,8 – 2,59	Tidak Baik
2,6 – 3,39	Netral
3,4 – 4,19	Baik
4,2 – 5,0	Sangat Baik

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian:

a. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X_1)

Variabel Kompensasi terdapat empat pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kompensasi (X_1)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
$X_{1.1}$	32	60.38	18	33.96	2	3.77	1	1.89	0	0.00	4.53	4.60
$X_{1.2}$	38	71.70	14	26.42	0	0.00	1	1.89	0	0.00	4.68	
$X_{1.3}$	13	24.53	26	49.06	8	15.09	5	9.43	1	1.89	3.85	3.89
$X_{1.4}$	12	22.64	31	58.49	5	9.43	4	7.55	1	1.89	3.92	

Grand Mean	4.25
------------	------

keterangan

X_{1.1} : Gaji sesuai dengan kinerja

X_{1.2} : Insentif sesuai dengan kinerja

X_{1.3} : Gaji dan bonus mempengaruhi jabatan

X_{1.4} : Gaji dan bonus mempengaruhi penunjukan ketua panitia training

Pada Tabel 9 dapat diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 32 responden atau 60,38% yang menyatakan sangat setuju tentang gaji sesuai dengan kinerja, yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau 33,96%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu insentif sesuai dengan kinerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 38 responden atau 71,70%, yang menyatakan setuju sebanyak 14 responden atau 26,42%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Gaji dan bonus mempengaruhi jabatan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 24,53%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 49,06%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 15,09%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 9,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%.

Untuk item keempat yaitu gaji dan bonus mempengaruhi penunjukan ketua panitia training dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 12 responden atau 22,64%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 58,49%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 7,55%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%.

b. Distribusi Frekuensi Variabel *Servant Leadership* (X_2)

Variabel *Servant Leadership* terdapat delapan pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 10, sebagai berikut:

Tabel 10. Distribusi Frekuensi Item Variabel *Servant Leadership* (X_2)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
X _{2.1}	22	41.51	22	41.51	5	9.43	2	3.77	2	3.77	4.13	4.41
X _{2.2}	38	71.70	14	26.42	0	0.00	1	1.89	0	0.00	4.68	
X _{2.3}	20	37.74	23	43.40	8	15.09	2	3.77	0	0.00	4.15	4.35
X _{2.4}	32	60.38	18	33.96	3	5.66	0	0.00	0	0.00	4.55	
X _{2.5}	37	69.81	15	28.30	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.68	4.68
X _{2.6}	38	71.70	13	24.53	2	3.77	0	0.00	0	0.00	4.68	
X _{2.7}	28	52.83	24	45.28	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.51	4.53
X _{2.8}	31	58.49	20	37.74	2	3.77	0	0.00	0	0.00	4.55	
Grand Mean											4.49	

Keterangan :

X_{2.1} : *Leader Nasional* selalu mendengarkan keluhan dari bawahan (*downline*)

X_{2.2} : *Leader Nasional* selalu mengarahkan bawahan (*downline*) ke arah lebih baik

X_{2.3} : *Leader Nasional* dapat merasakan keluhan bawahan (*downline*) sebelum bercerita atau konsultasi

X_{2.4} : *Leader Nasional* memberikan solusi kepada bawahan (*downline*) ketika ada masalah

X_{2.5} : *Leader Nasional* memberikan pengajaran yang positif terhadap bawahan (*downline*)

X_{2.6} : *Leader Nasional* membuat pelatihan kepemimpinan (HS NMT WS) untuk bawahan (*downline*)

X_{2.7} : *Leader Nasional* berani mengambil keputusan

X_{2.8} : *Leader* Nasional membuat program kerja bulanan dan tahunan

Pada Tabel 10 dapat diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 22 responden atau 41,51% yang menyatakan sangat setuju tentang *Leader* Nasional selalu mendengarkan keluhan dari bawahan (*downline*), yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 41,51%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,77%.

Untuk item kedua yaitu *Leader* Nasional selalu mengarahkan bawahan (*downline*) ke arah lebih baik, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 38 responden atau 71,70%, yang menyatakan setuju sebanyak 14 responden atau 26,42%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu *Leader* Nasional dapat merasakan keluhan bawahan (*downline*) sebelum bercerita atau konsultasi, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 37,74%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 43,40%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 15,09%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu *Leader* Nasional memberikan solusi kepada bawahan (*downline*) ketika ada masalah, dapat diketahui bahwa responden yang

menyatakan sangat setuju sebanyak 32 responden atau 60,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau 33,96%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kelima yaitu *Leader Nasional* memberikan pengajaran yang positif terhadap bawahan (*downline*), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 37 responden atau 69,81%, yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden atau 28,30%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 1,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keenam yaitu *Leader Nasional* membuat pelatihan kepemimpinan (HS NMT WS) untuk bawahan (*downline*), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 38 responden atau 71,70%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 45,28%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 1,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketujuh yaitu *Leader Nasional* berani mengambil keputusan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 responden atau 52,83%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 45,28%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 1,89%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item Kedelapan yaitu *Leader* Nasional membuat program kerja bulanan dan tahunan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 responden atau 58,49%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 37,74%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%

c. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y)

Variabel motivasi kerja terdapat empat pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 11, sebagai berikut:

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja (Z)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
Y ₁	32	60.38	20	37.74	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.58	4.54
Y ₂	30	56.60	20	37.74	2	3.77	1	1.89	0	0.00	4.49	
Y ₃	35	66.04	17	32.08	0	0.00	1	1.89	0	0.00	4.62	4.58
Y ₄	31	58.49	20	37.74	2	3.77	0	0.00	0	0.00	4.55	
Y ₅	19	35.85	29	54.72	4	7.55	1	1.89	0	0.00	4.25	4.23
Y ₆	18	33.96	28	52.83	7	13.21	0	0.00	0	0.00	4.21	
Y ₇	22	41.51	24	45.28	5	9.43	2	3.77	0	0.00	4.25	4.33
Y ₈	27	50.94	22	41.51	3	5.66	1	1.89	0	0.00	4.42	
Grand Mean											4.42	

Keterangan :

Z_{1.1} : Bonus dan gaji bisa memenuhi Kebutuhan Pangan

Z_{2.2} : Bonus dan gaji bisa memenuhi kebutuhan papan

Z_{3,3} : Bonus dan gaji dapat mewujudkan impian satu persatu

Z_{4,4} : Suasana lingkungan kerja dapat menciptakan keakraban dengan rekan kerja (*crossline*)

Z_{5,5} : *Leader* Nasional tetap memberika apresiasi terhadap bawahan (*downline*) yang kurang maksimal dalam menjalankan arahan

Z_{6,6} : *Leader* Nasional memberikan penghargaan kepada bawahan (*downline*) yang berhasil mencapai target

Z_{7,7} : *Leader* Nasional membantu mengembangkan ide-ide bawahan (*downline*)

Z_{8,8} : *Leader* Nasional menciptakan kenyamanan saat mengevaluasi bawahan (*downline*)

Pada Tabel 11 dapat diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 32 responden atau 60,38% yang menyatakan sangat setuju tentang Bonus dan gaji bisa memenuhi Kebutuhan Pangan, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 37,74%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 1,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Bonus dan gaji bisa memenuhi kebutuhan papan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden atau 56,60%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 37,74%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Bonus dan gaji dapat mewujudkan impian satu persatu, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden atau 56,60%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 37,74%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Suasana lingkungan kerja dapat menciptakan keakraban dengan rekan kerja (*crossline*), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 responden atau 58,49%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 37,74%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kelima yaitu *Leader Nasional* tetap memberika apresiasi terhadap bawahan (*downline*) yang kurang maksimal dalam menjalankan arahan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 35,85%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 54,72%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 7,55%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keenam yaitu *Leader Nasional* memberikan penghargaan kepada bawahan (*downline*) yang berhasil mencapai target, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 33,96%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 52,83%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 13,21%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketujuh yaitu *Leader Nasional* membantu mengembangkan ide-ide bawahan (*downline*), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan

sangat setuju sebanyak 22 responden atau 41,51%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 45,28%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedelapan yaitu *Leader Nasional* menciptakan kenyamanan saat mengevaluasi bawahan (*downline*), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 responden atau 50,94%, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 41,51%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

d. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Variabel Kinerja terdapat empat pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 12, sebagai berikut:

Tabel 12. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	SS		S		N		TS		STS		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
Z ₁	20	37.74	26	49.06	5	9.43	2	3.77	0	0.00	4.21	4.26
Z ₂	25	47.17	21	39.62	6	11.32	1	1.89	0	0.00	4.32	
Z ₃	23	43.40	20	37.74	7	13.21	3	5.66	0	0.00	4.19	4.33
Z ₄	31	58.49	18	33.96	3	5.66	0	0.00	1	1.89	4.47	
Grand Mean											4.30	

Keterangan :

Y_{1.1} : Jika *Leader Nasional* membantu bawahan (*downline*) secara langsung dalam hal pekerjaan maka akan menciptakan efisiensi waktu

Y_{2.2} : Jika *Leader Nasional* membant bawahan (*downline*) secara langsung dalam hal

pekerjaan maka akan cepat selesai dibanding rekan kerja (*crossline*) yang lain yang tidak dibantu *Leader* Nasional

Y_{3.3} : Bawahan (*downline*) mengerti dalam hal administrasi (posting)

Y_{4.4} : *Leader* Nasional membantu bawahan (*downline*) meningkatkan gaji dan bonus setiap bulannya

Pada Tabel 12 dapat diketahui bahwa dari 53 responden, terdapat 20 responden atau 37,74% yang menyatakan sangat setuju tentang Jika *Leader* Nasional membantu bawahan (*downline*) secara langsung dalam hal pekerjaan maka akan menciptakan efisiensi waktu, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 49,06%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Jika *Leader* Nasional membant bawahan (*downline*) secara langsung dalam hal pekerjaan maka akan cepat selesai dibanding rekan kerja (*crossline*) yang lain yang tidak dibantu *Leader* Nasional, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 47,17%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 39,62%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Bawahan (*downline*) mengerti dalam hal administrasi (posting), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 58,49%, yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau 33,96%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang

menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%.

Untuk item keempat yaitu *Leader Nasional* membantu bawahan (*downline*) meningkatkan gaji dan bonus setiap bulannya, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 responden atau 58,49%, yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau 33,96%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%.

2. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang berdasarkan urutan sementara menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai untuk menentukan besarnya pengaruh variabel independen exogenous terhadap variabel dependen endogenous. Untuk mengetahui pengaruh signifikan antar variabel maka dapat diketahui dengan memenuhi kriteria yaitu apabila $\text{sig} < 0,05$ maka terdapat pengaruh signifikan dan apabila $\text{sig} > 0,05$ maka pengaruh tidak signifikan (Sarwono, 2011:17).

3. Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja (Z)

Tabel 13. Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja (Z)

Varaibel Terikat	Variabel bebas	Standardized koefisien beta	t hitung	Sig t	Keterangan
Z	X1	0.325	2.909	0.005	Signifikan
	X2	0.522	4.666	0.000	Signifikan
$R^2_1 : 0,566$					

a. Pengujian Koefisien Jalur Kompensasi (X₁) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil pengujian secara langsung pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dapat dilihat pada Tabel 13. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Tabel 13 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,325 menunjukkan bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, dengan t_{hitung} sebesar 2,909 dan Sig t sebesar 0,005 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

b. Pengujian Koefisien Jalur *Servant Leadership* (X₂) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil pengujian pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja dapat dilihat pada Tabel 13. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_2 : *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Tabel 13 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,522 menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja, dengan t_{hitung} sebesar 4,666 dan Sig t sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,566 atau 56,6%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Kompensasi dan *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja sebesar 56,6%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 43,4%.

4. Koefisien Jalur terhadap Kinerja (Y)

Tabel 14. Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Varaibel Terikat	Variabel bebas	Standardized koefisien beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
Y	X1	0.271	2.426	0.019	Signifikan
	X2	0.349	2.820	0.007	Signifikan
	Z	0.301	2.302	0.026	Signifikan
$R^2_2 : 0,637$					

c. Pengujian Koefisien Jalur Kompensasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dapat dilihat pada Tabel 14. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₄: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 14 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,271 menunjukkan bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 2,426 dan Sig t sebesar 0,019 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

d. Pengujian Koefisien Jalur *Servant Leadership* (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 14. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₄: *Servant Leadership* berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 14 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,349 menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 2,820 dan Sig t sebesar 0,007 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga *Servant Leadership* berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

e. Pengujian Koefisien Jalur Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 14. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₃: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 14 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,301 menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 2,302 dan Sig t sebesar 0,026 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,637 atau 63,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Kompensasi, *Servant Leadership*, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 63,7%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 36,3%.

5. Pengujian Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan Kompensasi dan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Pada hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*. Perhitungan besarnya pengaruh Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Direct Effect (pengaruh langsung) Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,271

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_1 \times PYZ \\ &= 0,325 \times 0,301 \\ &= 0,098 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efeect (TE)} &= PZX1 + (PYX_1 \times PZY) \\ &= 0,271 + 0,098 \\ &= 0,369 \end{aligned}$$

Direct Effect (pengaruh langsung) *Servant Leadership* terhadap Kinerja sebesar 0,349

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_2 \times PZZ \\ &= 0,522 \times 0,301 \\ &= 0,157 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= PYX_2 + (PZX_2 \times PYZ) \\ &= 0,349 + 0,157 \\ &= 0,506 \end{aligned}$$

Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dapat dilihat dalam tabel berikut

Tabel 15. Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y	Total Pengaruh	Keterangan
X1	Z		0.325	-	0.325	Signifikan
X2			0.522	-	0.522	Signifikan
X1			0.271	0.098 = (0.325 x 0.301)	0.369	Signifikan
X2		Y	0.349	0.157 = (0.522 x 0.301)	0.506	Signifikan
Z			0.301	-	0.301	Signifikan

Berdasarkan Tabel 15 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebesar 0.098, sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,369.

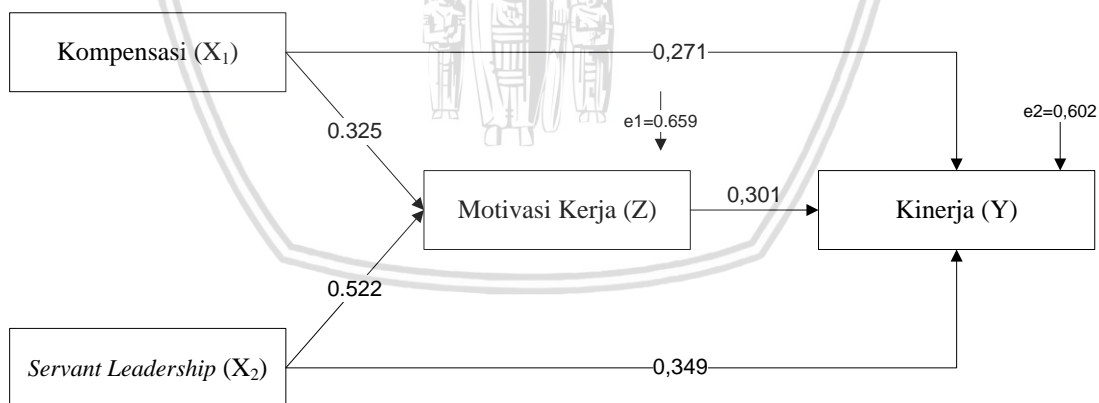
Berdasarkan Tabel 15 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebesar 0,157,

sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,506. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* memberikan pengaruh paling tinggi terhadap Kinerja Karyawan.

6. Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 4 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,325 dan *Servant Leadership* sebesar 0,522. Koefisien variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja sebesar 0,301. Koefisien variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,271, dan Koefisien variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,349.

Model akhir dari analisis jalur adalah sebagai berikut :



Gambar 11. Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Kompensasi, *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, dan Kinerja

7. Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,566) (1 - 0,637) \\ &= 1 - (0,434) (0,363) \\ &= 1 - 0,1575 \\ &= 0,8425 \text{ atau } 84,25\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 84,25% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 84,25%. Sedangkan sisanya sebesar 15,75% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil pengujian deskriptif untuk variabel Kompensasi (X_1) pada *Leader Nasional PT Melia Sehat Sejahtera* cabang Jawa Timur menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,25 yang menunjukkan jawaban responden sangat setuju. Terdapat dua indikator dalam variabel Kompensasi. Hasil pengujian deskriptif pada indikator Gaji rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,60. Dimana rata-rata tertinggi jawaban responden adalah pada *item* kedua yaitu dengan pernyataan “Insentif bila ada kelebihan jam bekerja” yaitu sebesar 4,68. Adapun rata-rata terendah jawaban responden untuk

indikator pertama adalah *item* pertama pada pernyataan “Besarnya Gaji diterima” yaitu sebesar 4,53. Berdasarkan hasil jawaban responden tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Leader* Nasional setuju dengan pemberian Insentif bila ada kelebihan jam bekerja jika hal itu terjadi pada *Leader* Nasional yang bertambah jam kerja mereka.

Pada indikator kedua yaitu Kompensasi rata-rata jawaban responden adalah sebesar 3,89. Untuk rata-rata jawaban responden tertinggi adalah pada *item* kedua yaitu sebesar 3,92. dengan pernyataan “Tanggung Jawab Penuh”. Rata-rata jawaban responden terendah pada *item* pertama adalah sebesar 3,85 pada pernyataan “Posisi Jabatan”.

Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,49 yang menunjukkan jawaban responden sangat setuju. Terdapat empat indikator dalam variabel *Servant leadership*. Hasil pengujian deskriptif pada indikator pertama yaitu Melayani, rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,41. Dimana rata-rata tertinggi jawaban responden adalah pada *item* kedua yaitu Mengarahkan bagaimana bersikap, dengan nilai sebesar 4,68. Adapun rata-rata terendah jawaban responden untuk indikator pertama adalah *item* pertama pada pernyataan “Memberikan waktu untuk mendengarkan masalah” yaitu sebesar 4,13.

Pada indikator kedua yaitu Empati rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,35. Untuk rata-rata jawaban responden tertinggi adalah pada *item* kedua yaitu sebesar 4,55. dengan pernyataan “Mampu menemukan Solusi”. Rata-rata

jawaban responden terendah pada *item* pertama adalah sebesar 4,15 pada pernyataan “Peka terhadap apa yang terjadi”.

Pada indikator ketiga yaitu Konseptualisasi rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,68. Untuk rata-rata jawaban responden tertinggi adalah pada *item* kedua yaitu sebesar 4,68. dengan pernyataan “Membuat Kepelatihan kepemimpinan”. Rata-rata jawaban responden terendah pada *item* pertama adalah sebesar 4,68 pada pernyataan “Mengajarkan bagaimana menjadi Pemimpin”.

Pada indikator keempat yaitu Memiliki Visi rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,53. Untuk rata-rata jawaban responden tertinggi adalah pada *item* kedua yaitu sebesar 4,55. dengan pernyataan “Membuat Program Kerja”. Rata-rata jawaban responden terendah pada *item* pertama adalah sebesar 4,51 pada pernyataan “Mengambil Keputusan”.

Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,42 yang menunjukkan jawaban responden sangat setuju. Terdapat empat indikator dalam variabel Motivasi Kerja. Hasil pengujian deskriptif pada indikator pertama Kebutuhan Fisiologikal rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,54. Dimana rata-rata tertinggi jawaban responden adalah pada *item* pertama yaitu “Gaji yang diberikan oleh perusahaan mencukupi kebutuhan pangan”, dengan nilai sebesar 4,58 Adapun rata-rata terendah jawaban responden untuk indikator pertama adalah *item* kedua pada pernyataan “Gaji yang diberikan oleh perusahaan mencukupi kebutuhan papan” yaitu sebesar 4,49.

Pada indikator kedua yaitu Kebutuhan Sosial rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,58. Untuk rata-rata jawaban responden tertinggi adalah pada *item* pertama yaitu sebesar 4,62. dengan pernyataan “Dukungan dalam Menambah semangat Kerja”. Rata-rata jawaban responden terendah pada *item* kedua adalah sebesar 4,55 pada pernyataan “Keakraban yang terjalin antar karyawan”.

Pada indikator ketiga yaitu Kebutuhan Penghargaan rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,23. Untuk rata-rata jawaban responden tertinggi adalah pada *item* pertama yaitu sebesar 4,25. dengan pernyataan “Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan”. Rata-rata jawaban responden terendah pada *item* kedua adalah sebesar 4,21 pada pernyataan “Adanya Bonus terhadap kerja maksimal”.

Pada indikator keempat yaitu Kebutuhan Aktualisasi rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,33. Untuk rata-rata jawaban responden tertinggi adalah pada *item* kedua yaitu sebesar 4,42. dengan pernyataan “Pemimpin dengan bijak Mengevaluasi kinerja Karyawan”. Rata-rata jawaban responden terendah pada *item* pertama adalah sebesar 4,25 pada pernyataan “Pemimpin membantu mengembangkan ide karyawan”.

Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,30 yang menunjukkan jawaban responden sangat setuju. Terdapat dua indikator dalam variabel Kinerja. Hasil pengujian deskriptif pada indikator pertama Kualitas Hasil Kerja rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,26. Dimana rata-rata tertinggi jawaban responden adalah pada *item* kedua yaitu Kemampuan menyelesaikan tugas meningkat

disbanding waktu lalu, dengan nilai sebesar 4,32 Adapun rata-rata terendah jawaban responden untuk indikator pertama adalah *item* pertama pada pernyataan “Kemampuan penyelesaian tugas sesuai standar yang diberikan perusahaan”. yaitu sebesar 4,21.

Pada indikator kedua yaitu Ketepatan Waktu rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,33. Untuk rata-rata jawaban responden tertinggi adalah pada *item* kedua yaitu sebesar 4,47. dengan pernyataan “Perbandingan Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dibanding rekan kerja lain”. Rata-rata jawaban responden terendah pada *item* pertama adalah sebesar 4,19 pada pernyataan “Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu”.

2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian pada *Leader Nasional PT Melia Sehat Sejahtera* cabang Jawa Timur menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,325 yaitu variabel Kompensasi mempengaruhi motivasi kerja sebesar 32,5%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan α 0,000 ($0,00 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulannya yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi

kerja karyawan dimana semakin tinggi Kompensasi kepada karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi karyawan untuk bekerja di perusahaan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pernyataan Handoko (2001:156), yaitu tujuan pemberian Kompensasi, yaitu digunakan untuk memperoleh Personalia yang *Qualified* dan Mempertahankan Para Karyawan yang baik. Hal itu berarti dengan adanya Kompensasi yang tinggi maka karyawan akan bergairah dan semangat dalam bekerja sehingga timbullah motivasi tersebut. Hasil penelitian ini juga mendukung dan mengembangkan penelitian terdahulu oleh Haryani (2015) bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian oleh Haryani (2015) variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap karyawannya adalah Kompensasi. Sementara, pada penelitian ini variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan adalah Kompensasi. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan telah memberikan prosedur pemberian kompensasi dengan baik. Sehingga para *Leader* Nasional bisa dengan semangat melakukan aktifitas pekerjaan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata jawaban responden tertinggi pada pernyataan “Insentif bila ada kelebihan jam bekerja” yaitu sebesar 4,68. Berdasarkan gambaran umum responden dapat diketahui bahwa *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur, rata-rata berusia 19 – 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa ekspektasi atau pengharapan karyawan atas Kompensasi yang diberikan cukup tinggi, sehingga hal itu dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan gairah kerja.

b. Pengaruh Variabel *Servant Leadership* terhadap Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel *Servant leadership* ‘memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian pada *Leader Nasional PT Melia Sehat Sejahtera* cabang Jawa Timur menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,522 yaitu variabel *Servant leadership* mempengaruhi motivasi kerja sebesar 52,2%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan α 0,000 ($0,000 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulannya yang dapat diambil adalah bahwa variabel *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan dimana semakin tinggi *Servant leadership*, maka semakin tinggi pula motivasi karyawan untuk bekerja di perusahaan.

c. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian pada *Leader Nasional PT Melia Sehat Sejahtera* cabang Jawa Timur menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,271 yaitu variabel Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 27,1%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,019 dengan α 0,019 ($0,019 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa

Kompensasi cukup berpengaruh terhadap *Leader* Nasional cabang Jawa Timur PT Melia Sehat Sejahtera.

d. Pengaruh Variabel *Servant Leadership* terhadap Variabel Kinerja Karyawan

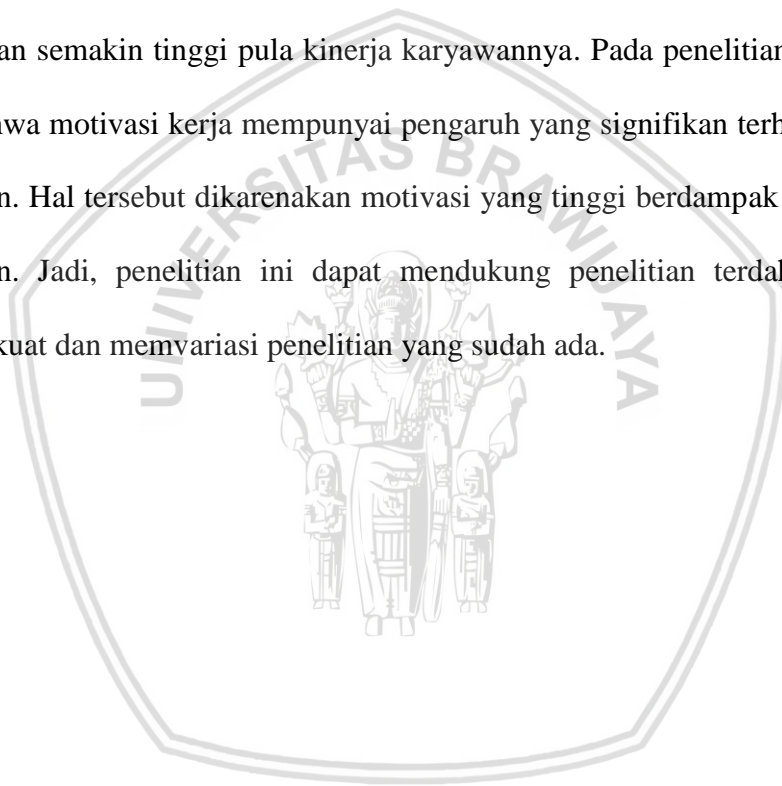
Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel *Servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,349 yaitu variabel *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 34,91%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,007 dengan *alpha* 0,007 ($0,007 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur.

e. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,301 yaitu variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 30,1%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,026 dengan *alpha* 0,05 ($0,026 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil

adalah bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur.

Hal ini didukung oleh pernyataan Winardi (2002:2) dalam Pepi (2015:39) menyatakan bahwa konsep motivasi merupakan konsep penting dalam studi tentang kinerja individual. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh Luhfi (2014) yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Pada penelitian ini didapati hasil bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan motivasi yang tinggi berdampak pada kinerja karyawan. Jadi, penelitian ini dapat mendukung penelitian terdahulu bahkan memperkuat dan memvariasi penelitian yang sudah ada.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Pada dasarnya karyawan bersedia melakukan kegiatan kalau didorong oleh suatu keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal ini yang membuat karyawan punya dorongan dari dirinya untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk sebuah perusahaan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. *Servant Leadership* mempunyai hubungan dengan motivasi kerja. *Servant Leadership* adalah Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja (Z). Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja (Z) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja. Salah satu karakteristik *Servant Leadership* ialah Komitmen pada Pertumbuhan Individu. *Servant Leadership* berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam hal ini, pemimpin pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap individu dalam organisasi dimana ia berada.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (Y) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Z) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Suatu kondisi yang dapat mendukung kinerja karyawan dengan motivasi yang

diberikan oleh perusahaan itu sendiri, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga hasil dari pekerjaan akan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

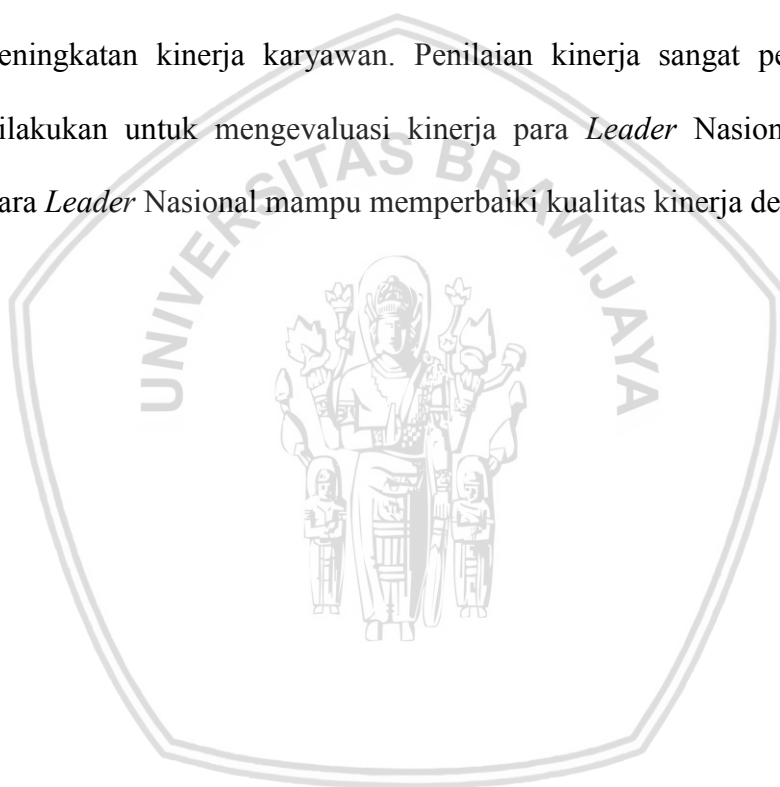
B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat lebih bijak dalam menentukan jabatan dan memberikan tanggung jawab dalam penunjukan ketua *training* kepada para *Leader Nasional*. Disebabkan dalam penelitian ini dalam indikator kompensasi tidak langsung menunjukkan bahwa para *Leader Nasional* tidak setuju dalam hal ini. Dan perusahaan membuat evaluasi berkala kepada *leader* yang akan diberikan jabatan, tugas dan tanggung jawab agar mengetahui kapasitas dari seorang *Leader* tersebut. Karena variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Sehingga membuat kinerja semakin baik bila ada kelebihan jam bekerja dan perusahaan lebih bijaksana dalam memberikan bonus atau insentif kepada *Leader Nasional* dan juga akan mampu memotivasi kerja karyawan bertambah lebih baik lagi.
2. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan pelatihan kepemimpinan rutin setiap bulan nya tentang gaya bagaimana menjadi seorang pemimpin yang baik dan benar. Sehingga para *Leader*

nasional bisa memberikan pengaruh positif terhadap para bawahan (*downline*) yang dipimpin nya. Karena variabel *Servant Leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja, sehingga Kinerja akan semakin baik.

3. Perusahaan dapat melakukan penilaian kinerja secara berkala, misalnya satu tahun dua kali dalam rangka mengevaluasi perkembangan dan peningkatan kinerja karyawan. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan untuk mengevaluasi kinerja para *Leader* Nasional, sehingga para *Leader* Nasional mampu memperbaiki kualitas kinerja dengan baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Sunyoto. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit IPWI. Jakarta
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2017, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aurora. 2009. Model kepemimpinan *servant leadership* pada Institut Pertanian Bogor [skripsi]. Diakses pada tanggal 26 Agustus 2017. Dipublikasikan secara online oleh <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/11595>
- Blanchard, K. 2006. *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: BMC, Blanchard Management Corporation.
- Dennis Carrey. 2006. *The Leader of The Future*. Jakarta :Pt, Elex Media Komputindo.
- Dessler, Gar, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Terjemahan, Penerbit PT Prenhalindo, Jakarta.
- Donald R.Cooper & Pamela S.Schindler, 2006, “*Bussines Research Methods*”, 9th edition. McGraw-Hill International Edition
- Dr. Sopiah, MM. M.PD. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta 2008
- Ghozali, Imam. 2011. “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenleaf, R. K. (2001). *Servant-Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness* (L. C. Spears, Ed) (Anniversary Edition), New York: Paulist Press.
- Handoko, T.Hani, 2003, *Manajemen Personaliala dan Sumber Daya*

- Manusia, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Hariato, Ludi Tri. 2014. *Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.
- Herjanto, Eddy. 2009. *Sains manajemen: Analisis Kuantitatif untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Grasindo.
- Haryani, Sukma Sagita. 2015. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja*. Skripsi. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, S.P Malayu 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur., Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- John M. Ivanchevich 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ke-7, Penerbit Erlangga
- Larry S. 2005. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*. 1 (1): 25-30
- Luthfi, Isya Ridwan. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Mahmudi. 2004. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Malayu S.P. Hasibuan. 1991 *Manajemen Sumberd Daya Manusia*. Jakarta: Pt, Toko Gunung Agung.
- Mathis, 2006, *Human Resource Management* (Terjemahan Diana Angelica), Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba

Empat.

- Moulana, Ferry. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja*. Skripsi. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Pranata, Ekie. 2017. *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis. Surabaya. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Airlangga.
- Riva'i, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi* (Edisi Dua Belas), Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition* (Perilaku Organisasi Edisi kesepuluh), Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Ronny, Kountur. 2004, *Metode Penelitian*, Jakarta: PT Raya Grafindo Persada.
- Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siregar, S., 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Kencana, Jakarta
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Edisi Kedua). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- W.I.M. Poli. 2011. *Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makassar: Identitas Universitas Hasanuddin.